



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS ARARANGUÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E
COMUNICAÇÃO

José Henrique Martins de Araújo

**Estrutura conceitual para a transformação digital dos serviços públicos
previdenciários: eficiência, gestão de riscos e sustentabilidade em perspectiva**

Araranguá
2025

José Henrique Martins de Araújo

**Estrutura conceitual para a transformação digital dos serviços públicos
previdenciários: eficiência, gestão de riscos e sustentabilidade em perspectiva**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Vilson Gruber

Araranguá

2025

Araújo, José Henrique Martins de

Estrutura conceitual para a transformação digital dos serviços públicos previdenciários : eficiência, gestão de riscos e sustentabilidade em perspectiva / José Henrique Martins de Araújo ; orientador, Vilson Gruber, 2025.

132 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Campus Araranguá, Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação, Araranguá, 2025.

Inclui referências.

1. Tecnologias da Informação e Comunicação. 2. Inovação no setor público. 3. Transformação digital no setor público. I. Gruber, Vilson. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. III. Título.

José Henrique Martins de Araújo

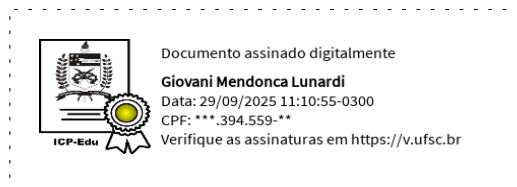
**Estrutura conceitual para a transformação digital dos serviços públicos
previdenciários: eficiência, gestão de riscos e sustentabilidade em perspectiva**

O presente trabalho em nível de Mestrado foi avaliado e aprovado, em 02 de julho de 2025,
pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

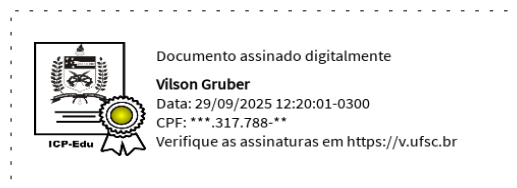
Prof. Roderval Marcelino, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina

Prof. Silvio Parodi Oliveira Camilo, Dr.
Universidade do Extremo Sul Catarinense

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado
adequado para obtenção do título de Mestre em Tecnologias da Informação e Comunicação.



Prof. Giovani Mendonça Lunardi, Dr.
Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.(a) Vilson Gruber, Dr.
Orientador(a)

Araranguá, 2025.

Dedicado em memória de Noêmia e Albano Goldmeier.

Dedicado em memória de minha tia, Margarida de Araújo, que sempre costumava dizer que os filhos de meu pai se tornariam “doutores”. Aqui, minha amada tia, cumpre-se metade do meu percurso.

Dedicado à família Scherer – Laura, Sophia, Joceliane e Vanderlei –, cumprindo-se aqui parte de uma promessa de 2017.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, José e Denise, pela formação intelectual e pelos bons exemplos dados no decorrer de todos estes anos.

À minha filha Maria e à minha esposa Vera, por terem sido fontes diretas de motivação para a elaboração deste trabalho.

À Adriana, por ter me incentivado para que os trabalhos acadêmicos de 2024 fossem retirados do papel e realizados. Se eu consegui chegar ao final desta dissertação, foi devido a você. Minha eterna gratidão.

À Taciana, pela companhia acadêmica de muitos anos que apenas me engrandeceu como pessoa. Obrigado.

Ao Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade da Universidade Federal de São Carlos (PPGCTS-UFScar) por ter me possibilitado uma iniciação científica *sui generis* entre os anos de 2020 e 2021, além de ter ensinado um “ainda técnico” a como dar os primeiros passos na pesquisa científica e, definitivamente, a como ser um acadêmico melhor. Agradecimentos especiais aos docentes Dr. Vinício Martinez e Dr. Luís Zuin pelas companhias e conhecimentos compartilhados durante minha permanência em vosso Programa.

Ao meu querido amigo, Wheliton Ferreira, colega de PPGCTS-UFScar. Certamente, sem você, jamais teria tido condições de chegar a este momento. Muito obrigado.

Ao corpo docente e discente do Programa de Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGTIC-UFSC), pela oportunidade de passar este período muito desafiador, porém muito feliz, entre vocês. Definitivamente, um dos melhores grupos de estudos que eu tive o prazer de fazer parte.

Aos discentes do PPGTIC: Rafael, Sinéia, Aline, Elizandra, Tatiana, Jordana, Janine, Karine, Rogério e Andressa. Todos, de alguma forma, têm alguma relação com este trabalho e se encontram aqui referenciados, sejam nas experiências trocadas ou no compartilhamento de entusiasmos e objetivos comuns. Afinal, um trabalho como uma dissertação sempre tem muito mais do que duas mãos que o conduz.

Ao meu orientador, Dr. Vilson Gruber, pela imensa paciência com que conduziu as orientações deste trabalho, oferecendo inúmeros *insights* valiosos, mas, ao

mesmo tempo, promovendo uma liberdade criativa ímpar para um pesquisador em formação. O mestrado foi um período de imenso crescimento pessoal para mim e foi você que tornou tudo isto possível. Muito obrigado mestre.

Aos meus colegas de trabalho da Agência do INSS de Criciúma: Camila B., Camila S., Caren, Deyse, Maria, Marileia, Edna, Genésia, Ana Paula, Jackson, Jaqueline, Fabiana, Fabiano, Marilda, Cris, Carla, Arlete, Alessandro, Lola (*in memoriam*), Leonan e Yasmini. De igual forma, aos meus colegas de trabalho da Agência do INSS de São Miguel Do Oeste. Que este trabalho possa ter refletido parte dos nossos desafios e inquietações no decorrer destes anos de “INSS Digital”.

Aos segurados e usuários dos serviços do Instituto Nacional do Seguro Social que puderam compartilhar suas impressões e percepções neste trabalho.

“Educação, portanto, é um processo de viver e não uma preparação para a vida futura” (John Dewey, *My Pedagogic Creed*, 1897).

“Todos os grandes avanços da Ciência nasceram de uma nova audácia da imaginação” (John Dewey, *The Quest for Certainty*, 1929).

RESUMO

Implementada a transformação digital pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), as ferramentas tecnológicas se interpuseram como importantes mediadoras da relação entre esta instituição e os seus usuários. Um dos desafios verificados para a consolidação da transformação digital desta instituição é a heterogeneidade das ações de gerenciamento locais, o que torna necessária a constituição de um instrumento que confira coerência à coordenação destas ações. Para tanto, concebeu-se por meio deste trabalho uma proposta de “modelo de referência” como produto a subsidiar ações gerenciais que possam conferir eficiência, mas, ao mesmo tempo, observar princípios de sustentabilidade a iniciativas de transformação digital de uma instituição que atue na Previdência Social. Pesquisa conduzida segundo métodos mistos – neste caso, os métodos indutivo e hipotético-dedutivo –, de natureza descritiva, qualitativa e quantitativa; e que previu a utilização de uma estrutura conceitual para subsidiar a criação de um “modelo de referência”. Como procedimentos de pesquisa, há a pesquisa bibliográfica, a revisão sistemática e a aplicação de questionário em grupo focal para subsidiar a “teoria fundamentada em dados construtivista”. Assim, concatenando o mapeamento de requisitos para serviços públicos digitais advindos da fase de revisão sistemática, os requisitos específicos dos serviços previdenciários digitais e o delineamento teórico advindo da aplicação da “teoria fundamentada em dados construtivista”; o “modelo de referência” foi constituído. Em razão da aplicação do questionário, observaram-se alguns elementos críticos para um adequado gerenciamento de serviços previdenciários digitais: dificuldades de se utilizar o aplicativo “Meu INSS”; suporte *on-line* de dúvidas insuficiente; condicionantes à preferência dos usuários pelo atendimento presencial; tópicos de Direito Previdenciário como assuntos considerados complexos até para usuários de elevado nível de escolaridade e de renda, inviabilizando-se um autoatendimento adequado; além de um processo de perda de protagonismo dos atendentes do INSS, especialmente no seu papel pedagógico de esclarecimento de dúvidas dos usuários da instituição. São destacados neste trabalho a necessidade da adoção de uma estrutura teórica específica para o objeto de estudo aqui delimitado, tomando a “Teoria do Valor Público” de *Mark Moore* como uma possível alternativa ao modelo de “estágios de maturidade” comumente aplicado à transformação digital no setor público, e de uma gestão de conhecimento especialmente concebida para serviços previdenciários digitais. Destaca-se, também, a necessidade de se expandir a pesquisa para grupos maiores, a fim de se verificarem outras possíveis correlações que visem ao aprimoramento deste “modelo de referência”.

Palavras-chave: Governo eletrônico; Serviços previdenciários digitais; Modelo de referência; PMBOK.

ABSTRACT

With the digital transformation implemented by the INSS, technological tools have become important mediators of the relationship between this institution and its users. One of the challenges identified for consolidating this institution's digital transformation is the heterogeneity of local management actions, necessitating the establishment of an instrument that provides coherence in the coordination of these actions. To this end, this work proposed a "reference model" as a product to support management actions that can enhance efficiency while also observing sustainability principles for the digital transformation initiatives of an institution operating in Social Security. This research, conducted using mixed methods – in this case, inductive and hypothetical-deductive methods –, was descriptive, qualitative and quantitative in its nature; and included the use of a conceptual framework to support the creation of a "reference model." The research procedures used included a literature review, a systematic review, and a focus group questionnaire to support the "Constructivist Grounded Theory." Thus, combining the mapping of requirements for digital public services derived from the systematic review phase, the specific requirements of digital social security services, and the theoretical framework derived from the application of "Constructivist Grounded Theory," the "reference model" was established. The questionnaire revealed several critical elements for the proper management of digital social security services: difficulties in using the "Meu INSS"; insufficient online support for questions; factors that influence users' preference for "in-person service"; topics in Social Security Law considered complex even for users with high levels of education and income, making adequate self-service infeasible; and a loss of protagonism of the INSS staff, especially in their pedagogical role of clarifying users' questions. This work highlights the need to adopt a specific theoretical framework for the object of study outlined here, using Mark Moore's "Public Value Theory" as a possible alternative to the "maturity stages" model commonly applied to digital transformation in the public sector, and a knowledge management system specifically designed for digital social security services. It also emphasizes the need to expand the research to larger groups in order to identify other possible correlations aimed at improving this "reference model."

Keywords: Electronic government; Digital social security services; Reference model; PMBOK.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Organograma do INSS.....	17
Figura 2 – Elementos da cultura organizacional que impactam na gestão do conhecimento para a inovação.....	23
Figura 3 – Aspectos de pertinência da implementação do INSS Digital.....	24
Figura 4 – Percorso metodológico da dissertação.....	33
Figura 5 – Breve histórico de implementação do e-gov no Brasil.....	37
Figura 6 – Causas de fracassos em projetos de e-gov.....	39
Figura 7 – Vantagens competitivas quando da implementação bem-sucedida de uma transformação digital.....	41
Figura 8 – Etapas de implementação de uma transformação digital.....	42
Figura 9 – Estratégias de implementação de uma transformação digital.....	42
Figura 10 – Recursos estratégicos para a transformação digital.....	43
Figura 11 – Histórico de implementação do PEP.....	49
Figura 12 – Diagnóstico estratégico de serviços previdenciários digitais, conforme adaptação do quadro 3 para a aplicação da matriz SWOT.....	52
Figura 13 – Sobre o conceito VUCA.....	55
Figura 14 – Fatores críticos para o sucesso de um projeto.....	56
Figura 15 Estrutura de domínios de desempenho do PMBOK versão 7 e áreas a serem adotadas para o objeto do presente estudo.....	59
Figura 16 – Esquematização das ações constantes nos domínios de desempenho do PMBOK “Partes Interessadas”, “Incerteza” e “Entrega”.....	65
Figura 17 – Definição das palavras-chave de pesquisa.....	66
Figura 18 – Distribuição da frequência de citações dos artigos selecionados pelos títulos e marcação do valor de corte.....	68
Figura 19 – Percorso de aplicação parcial do método Proknow-C.....	69
Figura 20 – Camada 1: Insumo base.....	73
Figura 21 – Camada 2: Elementos de interação com o usuário.....	75
Figura 22 – Camada 3: Competências em ambientes digitais.....	76
Figura 23 – Modelo de gerenciamento de serviços públicos digitais: estrutura conceitual.....	79
Figura 24 – Expansão do modelo de gerenciamento de serviços públicos digitais para serviços previdenciários: estrutura conceitual.....	86

Figura 25 – Distribuição de respostas para a questão 1.....	90
Figura 26 – Distribuição de respostas para a questão 2.....	90
Figura 27 – Distribuição de respostas para a questão 3.....	91
Figura 28 – Distribuição de respostas para a questão 4.....	91
Figura 29 – Distribuição de respostas para a questão 5.....	92
Figura 30 – Distribuição de respostas para a questão 6.....	92
Figura 31 – Distribuição de respostas para a questão 7.....	93
Figura 32 – Distribuição de respostas para a questão 8.....	93
Figura 33 – Distribuição de respostas para a questão 9.....	94
Figura 34 – Distribuição de respostas para a questão 10.....	94
Figura 35 – Distribuição de respostas para a questão 11.....	95
Figura 36 – Distribuição de respostas para a questão 12.....	95
Figura 37 – Distribuição de respostas para a questão 13.....	96
Figura 38 – Distribuição de respostas para a questão 14.....	96
Figura 39 – Distribuição de respostas para a questão 15.....	97
Figura 40 – Distribuição de respostas para a questão 16.....	97
Figura 41 – Distribuição de respostas para a questão 17.....	98
Figura 42 – Distribuição de respostas para a questão 18.....	99
Figura 43 – Distribuição de respostas para a questão 19.....	99
Figura 44 – Distribuição de respostas para a questão 20.....	100
Figura 45 – Distribuição de respostas para a questão 21.....	100
Figura 46 – Codificação inicial (memorando 1).....	103
Figura 47 – Codificação focalizada (memorando 2) – parte 1.....	104
Figura 48 – Codificação focalizada (memorando 2) – parte 2.....	105
Figura 49 – Codificação teórica (memorando 3) – parte 1.....	106
Figura 50 – Codificação teórica (memorando 3) – parte 2.....	107

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dissertações e teses relacionadas com o presente tema de pesquisa...	21
Quadro 2 – Requisitos relacionados aos serviços previdenciários digitais.....	51
Quadro 3 – Mapeamento de riscos potenciais para o gerenciamento de serviços previdenciários digitais.....	51
Quadro 4 – Delimitação de hipóteses sobre possíveis causas e impactos aos riscos identificados, conforme adaptação do quadro 3 para a aplicação da metodologia Bow-Tie.....	53
Quadro 5 – Parâmetros de pesquisa para as combinações de termos constantes na Figura 17.....	66
Quadro 6 – Artigos que formam o portfólio para compor o referencial teórico sobre gerenciamento de serviços públicos digitais.....	69
Quadro 7 – Número de citações dos artigos do portfólio e mapeamento de constructos para comporem os requisitos para a estrutura conceitual.....	72
Quadro 8 – Requisitos levantados e a recorrência destes, direta ou indiretamente, em outras estruturas conceituais de trabalhos já publicados.....	72
Quadro 9 – Hipóteses de pesquisa e respectivos embasamentos teóricos.....	87
Quadro 10 – Questionário aplicado a grupo focal e fundamentação teórica de cada um dos itens.....	87
Quadro 11 – Elementos básicos da TFDC.....	89
Quadro - 12 Respostas às hipóteses.....	109

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APS	Agência da Previdência Social
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
e-gov	<i>Electronic government</i>
IAPAS	Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social
INPS	Instituto Nacional de Previdência Social
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LOAS	Lei Orgânica da Assistência Social
NGP	Nova Gestão Pública
OECD	The Organisation for Economic Co-Operation and Development
PEP	Programa de Educação Previdenciária
PMBOK	<i>Project Management Book of Knowledge</i>
PMI	<i>Project Management Institute</i>
PPGTIC-UFSC	Programa de Pós-graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina
<i>Proknow-C</i>	<i>Knowledge Development Process – Constructivist</i>
RGPS	Regime Geral de Previdência Social
RPPU	Regime Próprio de Previdência Social da União
SEI	Sistema Eletrônico de Informação
SERPRO	Serviço Federal de Processamento de Dados
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
TFD	Teoria fundamentada em dados
TFDC	Teoria fundamentada em dados construtivista
TI	Tecnologia da Informação
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UNU-EGOV	<i>United Nations University Operating Unit on Policy-Driven Electronic Governance</i>
VUCA	<i>Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	16
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA.....	24
1.3 OBJETIVOS.....	27
1.3.1 Objetivo Geral.....	27
1.3.2 Objetivos específicos.....	27
1.4 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO.....	28
1.5 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....	29
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	34
2.1 CONCEITO DE E-GOV E HISTÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL.....	34
2.2 CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	38
2.3 CONCEITO DE SERVIÇO PÚBLICO DIGITAL.....	44
2.4 CONCEITO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL, SUAS FINALIDADES E OS SEUS SERVIÇOS (OU AS SUAS PRESTAÇÕES).....	46
2.4.1 Serviço previdenciário 1: Requerimentos administrativos de benefícios.....	47
2.4.2 Serviço previdenciário 2: Educação previdenciária.....	48
2.4.3 Serviço previdenciário 3: Serviço social.....	49
2.5 REQUISITOS RELACIONADOS AOS SERVIÇOS PREVIDENCIÁRIOS DIGITAIS.....	49
2.6 MAPEAMENTO DE RISCOS POTENCIAIS SOBRE AS PRESTAÇÕES DO INSS DIGITAL.....	50
2.7 CONCEITO DE PROJETO.....	54
2.8 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS.....	56
2.9 ESTRUTURA DO <i>PMBOK</i> (7ª EDIÇÃO).....	58
2.10 DOMÍNIOS DE DESEMPENHO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICÁVEIS AO OBJETO DE ESTUDO.....	59
2.10.1 Partes interessadas (e governança).....	59
2.10.2 Gerenciamento de comunicação.....	61
2.10.3 Incerteza.....	62
2.10.4 Gerenciamento de sustentabilidade.....	63

2.10.5 Esquematização das ações constantes em cada um dos “domínios de desempenho” aplicáveis ao objeto de estudo.....	64
3 DESENVOLVIMENTO.....	65
3.1 MAPEANDO OS REQUISITOS DA ESTRUTURA CONCEITUAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS.....	65
3.1.1 Insumo base.....	73
3.1.2 Elementos da camada de interação com o usuário.....	74
3.1.3 Competências em ambientes digitais.....	75
3.1.4 Estrutura teórica e elementos de gerenciamento.....	79
3.2 ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO PARA SERVIÇOS PREVIDENCIÁRIOS DIGITAIS.....	87
4 CONCLUSÃO.....	108
REFERÊNCIAS.....	111
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	130

1 INTRODUÇÃO

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) corresponde a uma autarquia federal criada por meio do Decreto nº 99.350, em 27 de junho de 1990 (Brasil, 1990), a partir da fusão do Instituto de Administração Financeira da Previdência e Assistência Social (IAPAS) com o Instituto Nacional de Previdência Social (INPS) (INSS, 2024c). Quanto à atual estrutura regimental do INSS, esta se encontra sob vigência do determinado no Decreto nº 10.995, de 14 de março de 2022 (Brasil, 2022).

Ao INSS compete operacionalizar: o reconhecimento do direito, a manutenção e os pagamentos dos benefícios previdenciários do Regime Geral de Previdência Social (RGPS), inclusive do seguro-desemprego previsto ao pescador profissional artesanal; o reconhecimento do direito, a manutenção e os pagamentos dos benefícios assistenciais da Lei Orgânica da Assistência Social (LOAS) (Brasil, 1993); e, o reconhecimento do direito e da respectiva manutenção das aposentadorias e das pensões do Regime Próprio de Previdência Social da União (RPPU) (INSS, 2024c).

Adotando-se a personalidade jurídica de uma autarquia, por consequência, ao INSS cabe a realização de atividades típicas de Estado, dentre as quais consta a prestação descentralizada de serviço público constitucionalmente atribuído a determinado ente político – no caso aqui, a União –, materializando-se exemplo da manifestação direta do princípio da especialidade (Borges; Sá, 2017). Assim, cabe ao INSS, por meio do regime de descentralização administrativa, dentre os exemplos já elencados, a operacionalização do reconhecimento dos direitos dos segurados do Regime Geral de Previdência Social (RGPS) (INSS, 2024c).

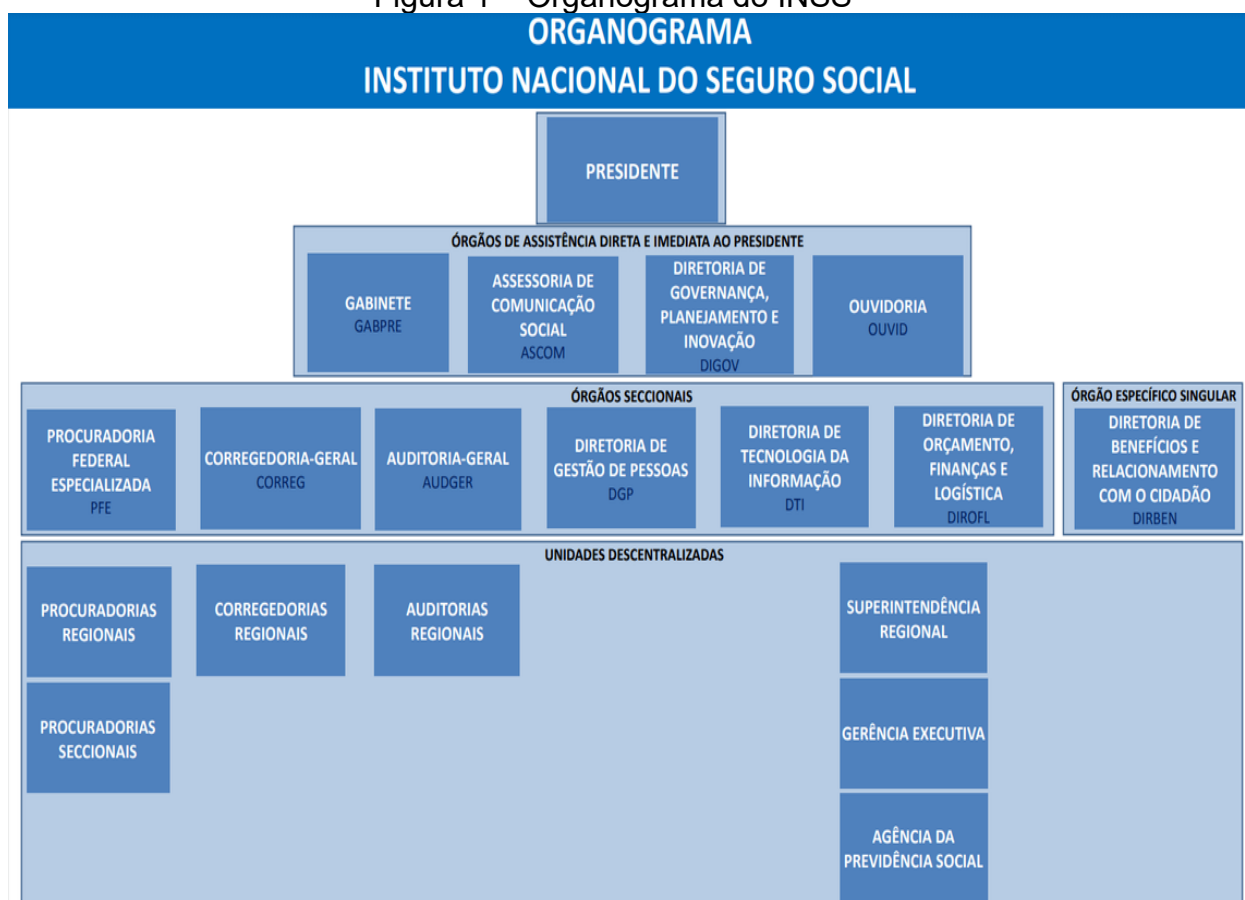
O INSS caracteriza-se, portanto, como uma instituição pública prestadora de serviços previdenciários para a sociedade brasileira. Ele vem procurando preservar a qualidade do atendimento ao seu público, assim como vem buscando por meio de pressupostos de melhoria contínua¹, conforme indução promovida por programas de modernização e de excelência operacional, a otimização de resultados e de ferramentas que fundamentem um processo de atendimento que seja ideal aos anseios da sociedade como um todo (INSS, 2024c).

¹ Melhoria contínua, segundo Caffyn (1999 *apud* Attadia; Martins, 2003) representa um “processo concentrado de inovação incremental que envolve toda uma organização”.

Dentre os canais de atendimento disponibilizados pelo INSS, têm-se desde modelos mais tradicionais de atendimento aos usuários, a exemplo daquele realizado presencialmente nas agências da Previdência Social (APS) ou daquele consubstanciado pela Central 135 – criada com o propósito de ampliar o acesso da população aos serviços do INSS através de um canal de atendimento por telefone (INSS, 2024a; 2024c) –, até a adoção de um modelo de atendimento digital por meio do aplicativo “Meu INSS”, que, segundo externado pelo próprio INSS (2024c), teria o intuito de dispensar o atendimento presencial. Valentim e Paz (2022) esclarecem que este fomento à digitalização proporcionou uma migração de serviços que antes eram ofertados presencialmente e que passariam a ser disponibilizados por meios digitais.

Sendo as APS parte da estrutura organizacional do INSS, estas assim se situam nesta estrutura, conforme organograma apresentado na Figura 1.

Figura 1 – Organograma do INSS



Fonte: INSS (2024c).

Com a implementação do “Meu INSS”, a estrutura de prestação de serviços do INSS se reformulou, buscando-se a adoção de um “digital por padrão”, conforme análise do projeto de transformação digital do INSS, datado de janeiro de 2017 e referente ao projeto-piloto implementado pela Gerência Executiva do INSS em Mossoró/RN (INSS, 2019).

Porém, a tecnologia, por si só, não garante o sucesso de ações de governo eletrônico (*e-gov*), sendo necessário que quaisquer ações desta natureza também estejam garantidas em recursos suficientes, infraestrutura adequada e suporte gerencial (Ebrahim; Irani, 2005). E é a estratégia em si – com seus múltiplos fatores a serem considerados, inclusive os de cunho tecnológico –, que impulsiona a transformação digital (Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019; Mergel; Edelman; Haug, 2019; Saarikko; Westergren; Blomquist, 2020; Vial, 2019).

A velocidade com que as tecnologias digitais são capazes de gerar novos produtos e serviços é igualada apenas pela sua capacidade de ampliar o alcance e a gama de interações sociais por meio de sua infraestrutura onipresente e de suas plataformas maleáveis (Doungpitak *et al.*, 2023; Saarikko; Westergren; Blomquist, 2020).

E este rápido desenvolvimento das tecnologias levaram ao surgimento de uma nova tendência: a transformação digital (Stjepić; Ivančić; Vugec, 2020), cujo último estágio no setor público é a implementação do governo digital². Assim, implementando-se o governo digital, permite-se que os governos criem maior valor público e promovam uma ampla modernização do setor público, com maior transparência, envolvimento e confiança no governo por meio da integração das tecnologias digitais e das preferências dos usuários na concepção do *design* dos serviços e na prestação de serviços pessoais diretos; além de se oportunizarem ganhos de eficiência e produtividade (Lindgren *et al.*, 2019; OECD, 2016).

Este cenário de mudanças contínuas em ambientes organizacionais necessita, assim, de um processo de aprendizagem adequado para a ambientação destas mudanças por todas as partes interessadas. Almarabeh e Abuali (2010) diriam que serviços de *e-gov* só são úteis se as pessoas os conhecerem. Por consequência,

² Governo digital, segundo Viana (2021), decorre da perspectiva de uma modificação da relação mediada pela tecnologia entre Estado e sociedade, em que se busca a criação de valor público conjuntamente. O governo digital, portanto, reflete um amadurecimento no tratamento das Tecnologias da Informação e Comunicação no âmbito da Administração Pública, sendo uma evolução do governo eletrônico.

tornam-se salutaros programas adequados de educação e de divulgação que sejam adjacentes a estratégias de nível mais abrangente.

E uma organização pública que promova a prestação de serviços por meio de suporte de tecnologias da informação (TI), deve ter um processo de aprendizagem robusto que seja promovido de forma equânime tanto para os colaboradores, quanto para usuários finais e demais partes interessadas.

Algumas mudanças no cenário contemporâneo, com tempos de desenvolvimento de serviços cada vez menores, conferem uma maior importância estratégica aos processos de inovação, assim como à redução do ciclo de vida de serviços e às mudanças constantes de requisitos para a melhor satisfação das necessidades das partes interessadas. Várias organizações, por terem ações direcionadas a projetos complexos e inovadores, adotam processos de desenvolvimento flexíveis, de modo a atuarem em ambientes de negócios desafiadores e imprevisíveis (Almeida *et al.*, 2015; Moura; Carneiro; Dias, 2023).

E os métodos ágeis de gerenciamento de projetos surgem exatamente como uma solução para esse tipo de ambiente volátil. Como principais diferenças comumente observadas entre abordagens de cunho ágil e abordagens tidas como tradicionais, temos que aquelas adotam por princípios: a autogestão, o envolvimento do cliente, a simplicidade, o uso de “visão” no lugar do “escopo” e a iteração³ (Almeida *et al.*, 2015; Rodrigues; Domingues; Oliveira, 2023; Rodrigues; Scafuto, 2022). E o exercício de “visão” tem influência direta no processo de tomada de decisão (Godenhjelm e Johanson, 2016).

Verhoef *et al.* (2021) ressaltam a importância da adoção de formas organizacionais mais ágeis em contextos de transformação digital, visto que o uso de esquemas organizacionais padronizados e mais hierárquicos, com várias camadas de gerenciamento e uma forte abordagem *top down*, pode não ser mais eficaz em ambientes digitais de mudanças rápidas pois a burocracia envolvida reduz a velocidade de resposta e de capacidade de inovação.

³ Iteração pode significar, dentre outras coisas, o estado de repetição de uma fase do ciclo de desenvolvimento de um requisito ou de um objeto (Berente; Lyytinen, 2007).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E PROBLEMA

Esta pesquisa buscará uma reflexão crítica sobre a transformação digital do INSS, adotando-se uma ótica de gerenciamento estratégico que considere, também, a percepção dos usuários da autarquia. Quanto ao problema de pesquisa, este é aqui delimitado por “em um contexto de gerenciamento de serviços previdenciários digitais, o que se deve gerenciar e quais são as decisões que devem ser tomadas?”

Conforme histórico de dissertações do PPGTIC-UFSC, vislumbra-se o ineditismo da proposta apresentada. Embora as temáticas de inovação e de incorporação tecnológica pelo setor público, em si, não estejam fora do escopo de análise dos trabalhos realizados pelo PPGTIC-UFSC ou por demais programas de pós-graduação desta universidade, a proposição de uma reflexão conjunta entre ações de nível estratégico de uma instituição pública e os usuários diretamente interessados, em si, é sim uma abordagem inédita.

A fim de se delimitar o histórico de dissertações e teses que foram consultadas para se esclarecer o ineditismo do presente trabalho, foram pesquisadas as seguintes fontes: Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)⁴, além do Repositório Institucional da UFSC⁵. Como parâmetros de pesquisa, foram adotadas as seguintes estratégias de busca nas bases indicadas: “transformação digital de serviços previdenciários”, “transformação digital no INSS”, “gerenciamento de serviços públicos digitais”, “*social security services digital transformation*”, “*digital public services management*” e “*digital public services administration*”. Conforme o Quadro 1, segue relacionado o histórico de dissertações com temáticas que tangenciam, em maior ou menor grau, a temática proposta para esta dissertação.

Dado o problema de pesquisa que se apresentou, tem-se o seguinte detalhamento do mesmo, a nortear o presente trabalho:

“Como as boas práticas de gestão de projetos descritas no *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* podem fornecer uma base de sistematização para o gerenciamento de serviços públicos previdenciários em meios digitais? Ou, em outras palavras, como o *PMBOK* pode garantir o atendimento de requisitos de eficiência e sustentabilidade de um serviço digital, e, ao mesmo tempo,

⁴ Disponível em: <https://bdtd.ibict.br/vufind/>.

⁵ Disponível em: <https://portal.bu.ufsc.br/>.

atentar-se para os níveis de riscos correlacionados a este estejam em parâmetros aceitáveis?”

Quadro 1 – Dissertações e teses relacionadas com o presente tema de pesquisa

Título do trabalho	Autor	Ano	Tipo	Base
Participação Cidadã: O Papel dos Indivíduos na Automação dos Direitos Previdenciários e Assistenciais pelo INSS	MOREIRA, L. O. C.	2024	Dissertação	EBAPE/FGV
A transformação digital do INSS: nova era ou o fim da Previdência Social	SOUSA, S. T. A.	2023	Dissertação	PPG Serviço Social/UFRN
Transformação digital no INSS: Análise da automação dos requerimento de salário-maternidade urbano	GARCIA, L. O.	2024	Dissertação	Mestrado Administração Pública/FGV
INSS Digital: A experiência dos idosos e o benefício de prestação continuada	YAMASHITA, S. S.	2024	Dissertação	EBAPE/FGV
A digitalização do seguro social e os segurados rurais no nordeste brasileiro: um estudo de caso sobre o INSS Digital	NASCIMENTO, N. F.	2024	Dissertação	Mestrado Administração Pública/FGV
Além da tecnologia: Gestão de mudanças no processo de transformação digital	SANTOS, J. D.	2024	Dissertação	EBAPE/FGV
Automação de processos no INSS, uma avaliação por meio de evidências	MATOS JUNIOR, A. N.	2024	Dissertação	Mestrado Administração Pública/FGV
Um olhar sobre a inclusão de servidores PCDs visuais diante da transformação digital no INSS: um estudo de caso	OKAMURA, R. S.	2024	Dissertação	Mestrado Administração Pública/FGV
Um estudo empírico sobre a aceitação do aplicativo Meu INSS: Desafios e oportunidades para a inclusão digital da população beneficiária	GUERRA, J.	2024	Dissertação	Mestrado Administração Pública/FGV
Gestão dos documentos e os aspectos da privacidade e proteção de dados pessoais de crianças e adolescentes: um estudo de caso no INSS	BERTOTTI, P. S. S.	2022	Dissertação	Mestrado em Ciência da Informação/UFSC

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este trabalho busca, portanto, investigar a intersecção entre o gerenciamento de projetos e a transformação digital no contexto da Previdência Social, explorando como as práticas e os princípios consubstanciados em domínios de desempenho do *PMBOK* – a exemplo de partes interessadas, entrega e incerteza –, podem ser aplicados para se enfrentar desafios de gestão e maximizar os benefícios da transformação digital na construção de uma cultura organizacional receptiva a este fenômeno.

Cultura organizacional é a maneira pela qual as pessoas em um contexto organizacional interagem e cuja dinâmica se reflete na forma como as inovações ou outras atividades são toleradas ou incentivadas (Carneiro; Streit, 2021). Quando a

cultura organizacional envolve, também, valores e crenças com relação à disponibilidade, usos, atitudes e hábitos relacionados às tecnologias da informação e comunicação (TICs), tem-se a chamada cultura organizacional digital (Pangarso *et al.*, 2022).

Tem se verificado um impacto direto da forma como a cultura organizacional influencia a gestão de conhecimento para a inovação de processos em serviços (Duffield; Whitty, 2016). Assim, é a cultura organizacional para a gestão do conhecimento, conjuntamente com a estratégia organizacional, dois dos fatores mais decisivos para a implementação bem-sucedida de uma transformação digital (Mergel; Edelmann; Haug, 2019; Konopik *et al.*, 2022; Saarikko; Westergren; Blomquist, 2020; Savastano *et al.*, 2022).

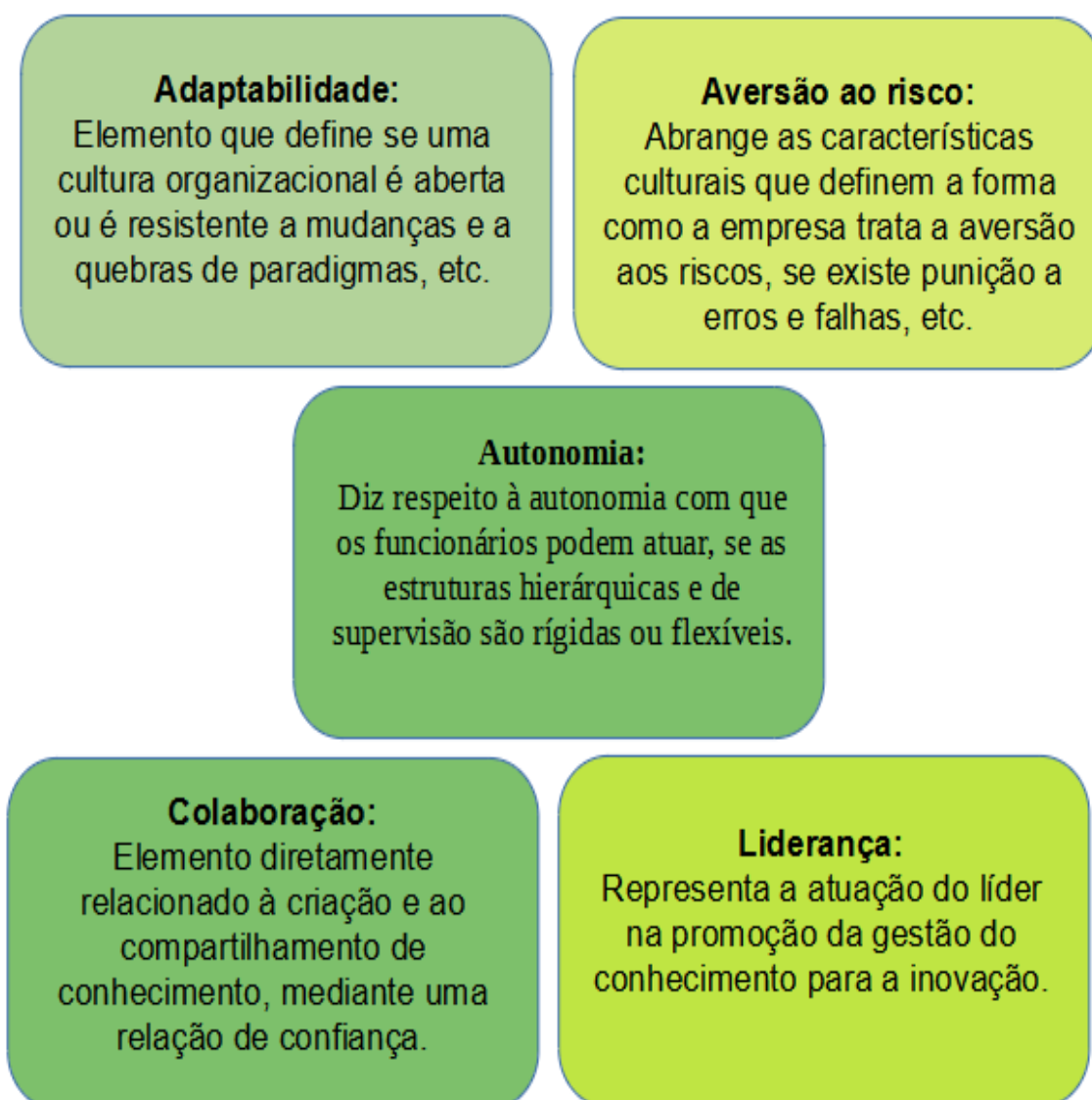
Carneiro e Streit (2021), conforme Figura 2, listam como alguns dos elementos da cultura organizacional que impactam na gestão do conhecimento para a inovação: a adaptabilidade, a aversão ao risco, autonomia, colaboração e liderança.

Quanto à inovação, esta se caracteriza pelo uso de conhecimento no desenvolvimento de um novo produto ou serviço, sendo o critério da “novidade” fundamental ao conceito, o que implica, inevitavelmente, na assunção de riscos (Bowers; Khorakian, 2014). E são justamente as inovações que têm transformado substancialmente as atividades nas unidades de atendimento presencial do INSS – as APS – visto que, com a digitalização do trabalho, progressivamente, as ferramentas tecnológicas têm se interposto como mediadoras da relação dos trabalhadores com os usuários e destes com a instituição, a partir da ampliação dos serviços *on-line* e da externalização de parte das atividades do INSS (Pinheiro; Santos; Cunha, 2018).

Dada a implementação do INSS Digital, Pinheiro, Santos e Cunha (2018), conforme Figura 3, apontam alguns dos aspectos de pertinência deste procedimento.

Estabelecidos acordos de cooperação entre organizações públicas e privadas na prestação de serviços *on-line*, pretendeu-se ampliar os canais de atendimento da Previdência Social. Essa iniciativa previa a redução do fluxo de beneficiários nas unidades de atendimento do INSS e a possibilidade de abertura de mais vagas para novos requerimentos, buscando-se reduzir a zero o tempo de espera de atendimento e otimizando a força de trabalho atual na organização (Pinheiro; Santos; Cunha, 2018).

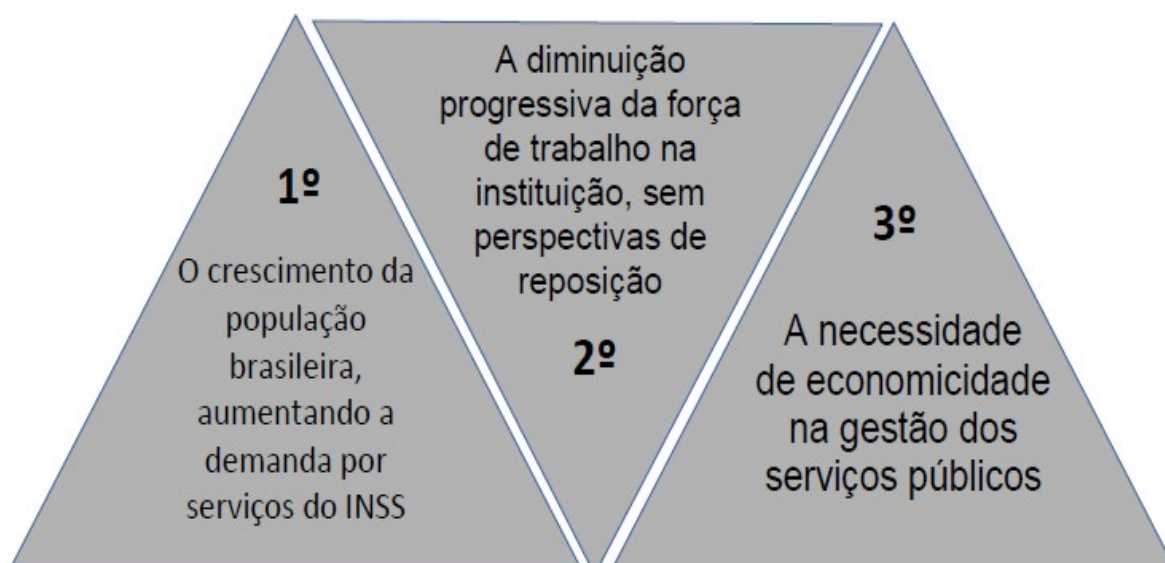
Figura 2 – Elementos da cultura organizacional que impactam na gestão do conhecimento para a inovação



Fonte: Adaptado de Carneiro e Streit (2021).

A perspectiva foi que a integração das novas tecnologias à prestação de serviços do INSS pudesse favorecer a distribuição mais equilibrada da demanda de requerimentos de benefícios previdenciários entre os servidores analisadores por todo o país, face à possibilidade de realização de análises de processos em meio digital. Porém, a articulação entre a perspectiva institucional sobre o novo modelo de atendimento e a análise das situações concretas de trabalho permitiu identificar uma distância significativa entre aquilo que previram os seus idealizadores e o que tem vindo sendo concretizado de fato nas diferentes unidades do INSS (Pinheiro; Santos; Cunha, 2018).

Figura 3 – Aspectos de pertinência da implementação do INSS Digital



Fonte: Adaptado de Pinheiro, Santos e Cunha (2018).

Neste contexto, é indispensável que haja a elaboração de estratégias que prevejam nos seus escopos, também, procedimentos avaliativos que detectem diferenças entre as metas desejadas e o que realmente se concretiza no *e-gov*. A avaliação do *e-gov*, assim, é importante para fins de controle e para garantir que os esforços estejam alinhados com as metas e com o uso responsável de recursos públicos (Cumbie; Kar, 2014).

Assim, a despeito dos avanços ocorridos na sedimentação do *e-gov*, o Estado brasileiro vinha encontrando dificuldades práticas importantes para se simplificar à luz das oportunidades trazidas pelas tecnologias (Varella; Oliveira; Moesch, 2018).

1.2 JUSTIFICATIVA

Meijer e Bekkers (2015) apontam para três abordagens que tentam estruturar em termos teóricos o campo de conhecimento sobre a temática de *e-gov*: explicação vs compreensão; holismo vs individualismo e manutenção vs mudança. No caso, os autores citam que havia uma prevalência por modelos teóricos orientados à explicação e à manutenção.

Assim, a primeira contribuição teórica desta pesquisa visa identificar uma estrutura teórica aplicável ao gerenciamento de serviços públicos previdenciários que seja pautada por uma perspectiva de compreensão ou interpretação – em decorrência da presente pesquisa partir do entendimento direto das necessidades

dos usuários do INSS –, e pela perspectiva de mudança organizacional – referenciando a adoção pelo INSS de diretrizes de melhoria contínua.

Quanto aos aspectos de pertinência do objeto de pesquisa aqui delimitado, temos, em primeiro lugar, que a transformação digital promovida no setor público, embora intente por maior eficiência, efetividade e eficácia nas prestações de serviços, é um fenômeno que pode gerar incompreensões sobre os seus principais desafios e potencialidades. Pois, na mesma medida em que os serviços públicos digitais são uma solução para uma dada camada da sociedade, para outros, em especial para os cidadãos economicamente mais vulneráveis, o acesso a esses serviços públicos é dificultado (Araújo Júnior; Rezende; Almeida, 2022).

No âmbito do INSS, a transformação digital tem gerado grandes desafios. As condições de gerenciamentos locais têm dado contornos diferenciados à implementação do INSS Digital, tendo sido observada uma heterogeneidade nas formas de controle de produção – que divergem entre as unidades de atendimento –, assim como foram observadas condições diferenciadas de apropriação e de integração das novas ferramentas às atividades institucionais (Pinheiro; Santos; Cunha, 2018).

Há também os desafios relacionados à demanda que o INSS Digital tem em produzir documentos arquivísticos digitais, devendo mantê-los confiáveis, autênticos e acessíveis. A importância desta demanda decorre da necessidade de se preservar as informações dos cidadãos, acumuladas no decorrer do seu tempo de contribuição, para subsidiar a análise de requerimentos de benefícios aos quais os cidadãos venham a ter direito, assim como da necessidade de se preservar a memória institucional da organização (Bertotti; Cândido; Vital, 2020).

A construção de outro tipo de relacionamento com o usuário a partir do atendimento digital coloca em questionamento a qualidade da atividade de análise de benefícios previdenciários. Se, por um lado, o atendimento à distância é avaliado positivamente por permitir uma maior concentração do trabalhador para a realização de um trabalho qualitativamente melhor; por outro, a presença do beneficiário no momento da análise possibilitava que possíveis dúvidas dos analisadores pudessem ser imediatamente dirimidas, além de se figurar em uma importante oportunidade de repassar informações e esclarecimentos aos usuários (Pinheiro; Santos; Cunha, 2018).

Cristóvam, Saikali e Sousa (2020) destacam a importância contemporânea da tecnologia também se constituir em um instrumento para a concretização de direitos fundamentais e sociais. Já Valle e Felisberto (2022) destacam que as inovações tecnológicas devem ser analisadas sob o ponto de vista da compatibilidade com o desenvolvimento inclusivo, pensado sob a ótica do efetivo acesso aos serviços prestados e à melhoria na qualidade de vida da população.

A inclusão da tecnologia no aparato estatal deverá, portanto, ser precedida por uma análise técnica em relação aos seus impactos para que realmente se atinja o princípio da eficiência. A digitalização da Administração Pública não pode ser um fim em si mesmo, tão somente para adaptar o aparato estatal aos padrões digitais (Valle; Felisberto, 2022).

E, ao se estabelecerem as TICs como principais meios de acesso a serviços previdenciários e assistenciais, o INSS pode partir do pressuposto de que existe, no Brasil, uma democratização destas tecnologias. Porém, a questão da democratização engloba capacidades que em muito superam a simples posse do artefato tecnológico. É necessário, também, possuir conhecimento sobre como manusear estes mesmos artefatos, caso contrário, as medidas de modernização na prestação de serviços prestados sob intermediação das TICs serão ineficazes (Mendes; Costa; Silva, 2020).

Cabe ainda destacar as dificuldades inerentes à medição da governança. A capacidade de acessar, adaptar e criar conhecimentos por meio dos processos comunicacionais possibilitados pelas TICs é decisiva para que haja um processo inclusivo verdadeiramente efetivo para todas as partes interessadas (Braga *et al.*, 2014) e o próprio Estado brasileiro vem encontrando dificuldades em se adaptar para absorver todas as possibilidades promovidas pelas novas tecnologias. Barreiras tradicionais, como a falta de recursos orçamentários e de pessoal capacitado, têm dificultado avanços no setor público (Varella; Oliveira; Moesch, 2018).

As novas tecnologias digitais representam, assim, oportunidades e desafios não apenas em ordem técnica, mas também para o exercício de direitos e garantias fundamentais (Varella; Oliveira; Moesch, 2018). E como forma de se estabelecer respostas a estes desafios, partindo-se aqui de uma adoção adaptada do guia *PMBOK* – este amplamente reconhecido por compendiar as melhores práticas de gestão de projetos (Fridgeirsson *et al.*, 2021) –, pôde-se oferecer uma estrutura

sólida para lidar com estes desafios organizacionais por meio de um planejamento sistemático – porém adaptável às contingências –, um controle rigoroso e um gerenciamento eficaz de partes interessadas. Mesmo que este guia não tenha por objetivo, por exemplo, detalhar métodos e ferramentas, atua no estabelecimento de diretrizes gerais no gerenciamento de projetos (Luiz; Souza; Luiz, 2017).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Desenvolver um modelo de referência, organizado em forma de uma estrutura conceitual e que seja baseado, também, nas boas práticas do *PMBOK*; com vistas a subsidiar estratégias para o adequado gerenciamento de serviços previdenciários por meios digitais.

1.3.2 Objetivos específicos

a) Identificar, por meio de ferramentas de diagnóstico estratégico, possíveis riscos gerenciais aos quais os serviços previdenciários digitais estejam propensos e indicar possíveis respostas para mitigar estes riscos, utilizando-se das práticas de gestão de riscos do *PMBOK* e da metodologia de gestão de riscos do CADE (2024);

b) Mapear os requisitos mais relevantes para o gerenciamento de serviços públicos digitais, organizando os mesmos em um modelo de referência, constituído sob a forma de uma estrutura conceitual. Expandir, posteriormente, o modelo de referência concebido para incluir, também, requisitos específicos de serviços previdenciários digitais;

c) Testar o modelo de referência concebido a partir da comparação com os dados advindos de questionário aplicado a usuários do INSS, sendo que estes dados servirão de substrato para a aplicação da “teoria fundamentada em dados construtivista”. Neste caso, os estágios de codificação oriundos dos dados do questionário servirão de subsídio para a construção da estrutura teórica de gerenciamento aqui desejada.

O modelo de referência aqui concebido, então, buscará garantir que uma transformação digital situada em um contexto organizacional específico seja mais

bem sucedida, cumprindo-se requisitos de eficiência e, ao mesmo tempo, de sustentabilidade.

1.4 INTERDISCIPLINARIDADE E ADERÊNCIA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO

O Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação da Universidade Federal de Santa Catarina (PPGTIC-UFSC), de caráter interdisciplinar, estrutura-se na área de concentração “Tecnologia e Inovação”, possuindo linhas de pesquisa em três áreas, sendo estas: “Tecnologia Educacional”, “Tecnologia Computacional” e “Tecnologia, Gestão e Inovação” (UFSC, 2025).

Este trabalho se adere à linha de pesquisa em “Tecnologia, Gestão e Inovação” na medida em que, incorporando-se das novas TICs à prestação de serviços públicos – dentre os quais às prestações da Previdência Social se inserem – o respectivo arcabouço gerencial acaba necessariamente repensado e redefinido em decorrência de novos produtos e serviços originados pelos processos de inovação.

A transformação digital, enquanto fenômeno ou objeto de estudo, é multidisciplinar por natureza, pois envolve mudanças na estratégia de uso em organização como um todo. Então, tratar a transformação digital em silos funcionais pode levar a ignorar aspectos relevantes ou, também, não otimizar as oportunidades das interações entre os múltiplos fatores envolvidos (Verhoef *et al.*, 2021).

Especialmente em contextos de projetos multidisciplinares, há a exigência de um processo comunicacional que comporte uma grande quantidade de troca de informações com vistas ao aumento das contribuições necessárias para que um projeto seja bem-sucedido. Embora, em projetos complexos e exigentes, a enorme quantidade de informações trocadas seja muito comum; é praticamente impossível que cada participante do projeto saiba tudo. Assim, deve-se garantir que todas as partes interessadas sejam comunicadas em tempo hábil sobre informações que sejam íntegras e relevantes (Butt; Naaranoja; Savolainen, 2016).

Por fim, conforme conceituado por Nicolescu (2014), diferentemente da multidisciplinaridade, que envolve tão somente o estudo de um tópico de pesquisa de interesse a várias disciplinas ao mesmo tempo; a interdisciplinaridade envolve um nível mais elevado de integração entre as diferentes disciplinas, havendo a efetiva transferência de métodos entre elas.

1.5 METODOLOGIA DE DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO

O presente trabalho se estrutura em quatro capítulos.

O primeiro capítulo trata sobre os aspectos introdutórios, a contextualização e o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos, a interdisciplinaridade e a aderência ao PPGTIC-UFSC, bem como a metodologia científica de desenvolvimento deste trabalho.

O segundo capítulo trata sobre aspectos de governo eletrônico, paradigmas de Administração Pública que estão relacionados ao governo eletrônico, aspectos de serviços públicos digitais, características da Previdência Social e de seus serviços ou prestações, além de uma síntese, em forma de uma matriz, dos possíveis riscos identificados a estes serviços, quando prestados em ambientes digitais. Há, também, considerações sobre os aspectos de gerenciamento de projetos quando direcionado a gerenciamento de mudanças em contextos organizacionais de inovação e um mapeamento processual das “dimensões de conhecimento” do *PMBOK* versão 7 que estiveram correlacionadas ao presente objeto de estudo.

O terceiro capítulo trata sobre o desenvolvimento do “modelo de referência” propriamente dito, em forma de estrutura conceitual, para gerenciamento de serviços públicos digitais e a expansão do modelo concebido conforme especificidades dos serviços previdenciários digitais. Há, também, a operacionalização da pesquisa empírica, por meio da aplicação de questionário específico, como base para a aplicação da metodologia de “Teoria fundamentada em dados construtivista”.

O quarto e último capítulo, por fim, trata sobre as conclusões e as considerações finais.

O objetivo deste trabalho, portanto, é conceber um modelo de referência, sob forma de uma estrutura conceitual, que subsidie o gerenciamento de serviços públicos digitais em um contexto das prestações da Previdência Social por meios digitais.

A estrutura conceitual é a conceituação lógica de todo um projeto de pesquisa, compreendendo os pensamentos sobre a identificação do tópico de pesquisa, o problema a ser investigado, as perguntas a serem feitas, a literatura a ser revisada, as teorias a serem aplicadas, a metodologia a ser usada, os métodos, os procedimentos, os instrumentos, a análise de dados, a interpretação dos resultados,

as recomendações e as conclusões resultantes (Leshem; Trafford, 2007; Kivunja, 2018; Macedo; Souza, 2022; Varpio *et al.*, 2019).

O desenvolvimento de uma estrutura conceitual obriga o seu desenvolvedor a ser explícito sobre o que está fazendo. Tal procedimento ajuda na priorização, subsidiando decisões sobre quais são as características mais importantes de um fenômeno, quais as relações que provavelmente serão mais importantes ou significativas, e, portanto, quais dados deverão ser coletados e analisados. Uma estrutura conceitual, portanto, serve a diferentes propósitos como, por exemplo, subsidiar pesquisas indutivas (Leshem; Trafford, 2007).

Quanto aos modelos de referência, são modelos conceituais genéricos que formalizam práticas recomendadas e reutilizáveis para um determinado domínio, sendo assim, meios eficientes e eficazes de capturar e disseminar as melhores práticas. O principal objetivo de um modelo de referência é ajudar as empresas que realizam práticas semelhantes a reutilizarem processos comprovados, sem precisarem desenvolver seus próprios processos do zero. Os modelos de referência, assim, aceleram a modelagem e a configuração de uma prática, fornecendo um repositório de modelos potencialmente relevantes, mas que, possivelmente exijam algum tipo de personalização para um contexto específico. Reduzem os riscos e os custos associados a erros repetitivos de mesma natureza que tendem a ocorrer durante a operação de um determinado negócio ou projeto (Tsohou *et al.*, 2013).

O presente trabalho se utiliza de métodos mistos como metodologia científica, baseando-se na indução como paradigma de pesquisa qualitativa e o método hipotético-dedutivo, de pesquisa quantitativa (Cameron; Sankaran; Scales, 2015). Métodos mistos são aqueles que incluem pelo menos um método quantitativo – projetado para coletar números – e um método qualitativo – projetado para coletar dados não numéricos –, de modo a realizar uma análise mais criteriosa de processos complexos (Bentahar; Cameron, 2015; Molina-Azolin, 2018).

A pesquisa indutiva envolve partir de dados específicos, relacionados a determinado fenômeno particular, para uma conceituação mais geral e abstrata. É uma abordagem de baixo para cima – ou seja, trabalha-se a partir dos dados para se atingir as abstrações (Lakatos; Marconi, 2003; Varpio *et al.*, 2019). É um tipo de pesquisa que não começa pela geração de hipóteses, mas sim, pelo desejo de entender ou explicar um determinado fenômeno. O pesquisador, então, coleta dados

sobre o fenômeno e procura padrões nos dados para gerar uma compreensão (Varpio *et al.*, 2019).

O método hipotético-dedutivo, por outro lado, inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição dos fenômenos abrangidos pelas referidas hipóteses (Prodanov; Freitas, 2013).

Quanto ao tipo de pesquisa, esta é de natureza aplicada, qualitativa e quantitativa, sendo adotadas aqui a pesquisa bibliográfica, a pesquisa descritiva e a aplicação adaptada de método de revisão sistemática de literatura.

A pesquisa aplicada tem por propósito a geração de conhecimento para aplicações práticas dirigidas à solução de problemas específicos. Quanto à pesquisa qualitativa, o observador tende a analisar os dados indutivamente com vistas à interpretação do objeto e a atribuições de significados (Ramos; Ramos; Busnello, 2003). Quanto à pesquisa quantitativa, esta considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir informações em números, requerendo, para este fim, o uso de recursos e de técnicas estatísticas (Prodanov; Freitas, 2013).

A pesquisa bibliográfica tem por propósito extrair conhecimento de material já publicado, tais como livros e artigos de periódicos. Quanto à pesquisa descritiva, esta tem por objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno, estabelecendo-se relações entre as variáveis (Ramos; Ramos; Busnello, 2003).

Revisão sistemática, segundo Ercole, Melo e Alcoforado (2014), é um método utilizado para responder a uma pergunta específica oriunda de uma problemática de pesquisa. Sumariza todos os estudos relacionados com uma determinada questão. E como metodologia de revisão sistemática, para o mapeamento de requisitos mais relevantes para o gerenciamento de serviços públicos digitais, adotou-se o *Knowledge Development Process (Proknow-C)* (Lacerda; Ensslin; Ensslin, 2012), observando-se as fases até a aplicação da análise de Pareto. O método construtivista, segundo Lacerda *et al.* (2018), atesta a singularidade do contexto da pesquisa, ou, em outras palavras, atesta que os trabalhos realizados sob essa perspectiva só são aplicados no contexto em que foram criados.

Em decorrência de ainda não se verificar na respectiva literatura científica uma estrutura teórica sobre a temática aqui descrita – o gerenciamento de serviços

públicos previdenciários por meios digitais –; adotou-se aqui como metodologia para a construção desta estrutura a “teoria fundamentada em dados construtivista”.

A teoria fundamentada em dados (TFD) tem por objetivo organizar e analisar dados qualitativos com o objetivo de desenvolver uma teoria. Na sua vertente construtivista (TFDC), é concebida a ideia de que os dados de uma entrevista são influenciados tanto pelo pesquisador quanto pelo participante. Um pesquisador, sob esta perspectiva, escolhe quais perguntas fará e como que a interação com o participante se procederá. E, assim como na fase de concepção das perguntas, a análise dos dados também estará permeada pela perspectiva do ser humano que estará envolvido com os dados (Charmaz, 2009; Metelski *et al.*, 2021).

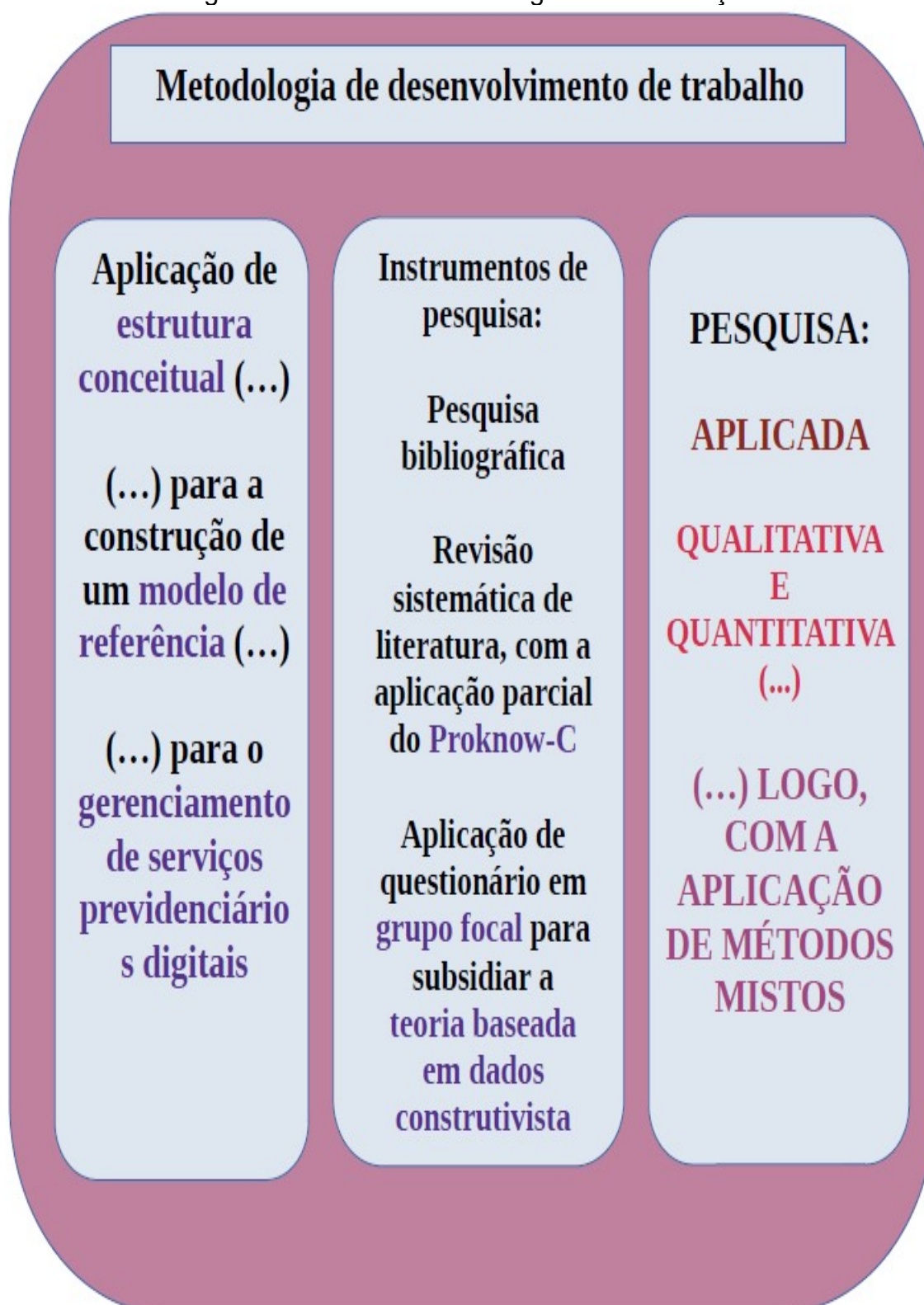
Ressalta-se que na TFDC, o uso da literatura publicada é possível – ao contrário do que prevê a TFD clássica –, fazendo com que este procedimento contribua para a argumentação e a credibilidade do trabalho. Uma revisão inicial da literatura prepara o pesquisador e o ajuda a definir um foco no seu trabalho por meio de estudos-chave e do desenvolvimento da argumentação que levou à questão da pesquisa (Metelski *et al.*, 2021).

Como instrumento de coleta de dados, foi aplicado questionário em um grupo focal, sendo o grupo focal o método de condução de entrevista em profundidade, em grupo de seis a doze pessoas que possuam nível sociocultural semelhante quanto aos aspectos de interesse da pesquisa (Martins; Theóphilo, 2007). Originalmente, este trabalho previa a aplicação de questionário a um grupo quantitativamente bem mais expressivo de participantes, porém, dada a adesão bem abaixo do esperado de participantes, o espaço amostral foi readequado para a aplicação de grupo focal. Aqui, no caso, tem-se um grupo focal constituído por 10 participantes.

O questionário – tratando-se aqui de um conjunto ordenado e consistente de perguntas a respeito de um fenômeno que se deseja descrever – teve seus itens concebidos como questões fechadas, com respostas tanto em formato dicotômico quanto em formato de múltiplas escolhas. Quanto às respostas possíveis aos itens, estas, preponderantemente, observaram o modelo de escala *Likert* como forma de se auferir estágios psicológicos de escolha/preferências dos participantes da pesquisa (Martins; Theóphilo, 2007).

Conforme Figura 4, tem-se sintetizado todo o percurso metodológico da presente dissertação.

Figura 4 – Percurso metodológico da dissertação



Fonte: Elaborado pelo autor.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CONCEITO DE E-GOV E HISTÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO NO BRASIL

O e-gov, enquanto um importante impulsionador da modernização do setor público, refere-se ao uso das TICs para fazer com que o governo opere de forma mais eficiente, mas, ao mesmo tempo, orientada ao cidadão. E o e-gov tem especial relevância para o avanço no campo da prestação de serviços públicos em razão do seu fomento à participação de cidadãos e empresas na resolução de problemas de ordem pública e na promoção de valores e mecanismos democráticos (Alvarenga *et al.*, 2016; Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019; Lee-Geiller; Lee, 2019; Meijer; Bekkers, 2015; Morte-Nadal; Esteban-Navarro, 2022; OECD, 2016; Sá; Rocha; Cota, 2016; Schuppan, 2009; Wirtz; Piehler; Daiser, 2015).

As soluções eletrônicas no setor público geralmente se originaram ou foram inspiradas pela digitalização do setor privado. Assim, o e-gov converge com os modelos de governança da Nova Gestão Pública (NGP) (Björklund, 2016; Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019; OECD, 2016; Santos, 2022), revelando um alinhamento do e-gov ao discurso acadêmico e político sobre o aumento da transparência no setor público e a redução da distância entre os governos e os cidadãos em termos gerais (Björklund, 2016; Santos, 2022).

A NGP reflete uma tentativa do setor público em emular as práticas gerenciais do setor privado. Os processos de inovação no setor público, então, são direcionados para a eficiência, conjugando uma redução de custos com o aumento dos índices de performance. Embora a NGP, oriunda do paradigma da Administração Pública gerencial, busque se inspirar na administração de empresas privadas, aquela não pode ser confundida com esta, visto que a administração de empresas está voltada para o lucro privado, para a maximização dos interesses dos acionistas, esperando que, através do mercado, o interesse coletivo seja atendido; enquanto que a Administração Pública gerencial deve estar explícita e diretamente voltada ao interesse público (Paludo, 2016, Scupola; Zanfei, 2016).

Matias-Pereira (2014) indica que a Administração Pública gerencial – do qual a NGP se origina – não se isenta de certos problemas e contradições, como adotar o pressuposto de que o papel de cidadão pode ser reduzido ao de consumidor, além

de que muitos dos serviços públicos são difíceis de serem medidos em termos de eficiência e avaliação de performance.

Matias-Pereira (2014) indica, também, que a NGP, por ser entendida como um modelo de gestão pública de matriz britânica, dificilmente é plenamente exportável para outras estruturas e culturas administrativas. Quanto à OECD (2016), esta ressalta críticas feitas à NGP pela ênfase excessiva dada por esta a indicadores financeiros em vez de normas e éticas.

Então, ao se migrar para a “governança em rede”, estágio relacionado ao paradigma da NGP e ao qual se direciona o *e-gov*, Scupola e Zanfei (2016) expõem que o setor público fica muito mais atento às pressões, aos estímulos e às oportunidades criadas pela sociedade civil, com um maior envolvimento dos usuários no processo de desenvolvimento de serviços. Há um foco nas relações e nas interações entre as organizações do setor público e os diferentes atores da sociedade civil, reconhecendo o papel desempenhado pelas TICs para facilitar e moldar estas interações.

O *e-gov*, então, teria como fundamento central a geração de valor público para a sociedade por meio da utilização das TICs (Reck; Hübner, 2021); evoluindo de uma visão centrada na organização – mais tradicional – para uma visão de personalização da experiência ao usuário (Urban; Amyx; Lorenzon, 2009).

A Administração Pública brasileira, desde a reforma administrativa da década de 1990, passou a empregar as TICs como forma de consolidação do *e-gov*, especialmente na promoção e ampliação de acesso à informação (Reck; Hübner, 2021; Valentim; Paz, 2022; Valle; Felisberto, 2022), seguindo a tendência de órgãos governamentais pelo mundo que adotaram o mesmo procedimento na mesma época (Wirtz; Langer, 2016). Filgueiras, Flávio e Palotti (2019) diriam que foi nesta década [de 1990] que algumas das primeiras iniciativas de informatização do governo federal brasileiro foram implementadas, concentradas em atender as necessidades internas da própria estrutura administrativa deste.

Neste contexto histórico da implementação do *e-gov* no Brasil, fato importante a ser considerado foi o surgimento e a consolidação do Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO), empresa considerada pioneira no uso de TICs em nível nacional e modelo de competência na prestação de serviços para o setor público. Sua atuação, iniciada em 1964, tem sistematicamente apoiado a promoção de projetos nacionais que contemplem às questões sociais de inclusão digital e

acessibilidade por meio, por exemplo, da prática de compartilhamento de conhecimento (Araújo, 2009).

Conforme Figura 5, apresenta-se a cronologia dos principais eventos referentes à consolidação do modelo de e-gov no Brasil.

Quanto à gestão de documentos no e-gov, Almarabeh e Abuali (2010) ressaltam que a documentação histórica é de especial importância para os governos e as TICs não só permitiram a disseminação rápida e barata de documentos históricos, como também permitiram a preservação e o armazenamento compacto e conveniente destes mesmos documentos.

No Brasil, a tecnologia tem desempenhado um papel significativo em contribuir para a melhoria, inclusive, da tramitação de documentos, prática esta amplamente empregada entre os órgãos públicos brasileiros (Paes *et al.*, 2022). Neste contexto, o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) foi uma das soluções desenvolvidas para a gestão eletrônica de documentos e para a tramitação de processos administrativos da Administração Pública (Silva; Souza, 2020).

O SEI, desenvolvido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região (Santos *et al.*, 2017; Saraiva, 2018; Silva; Souza, 2020), tem trazido agilidade, eficiência e atuação colaborativa entre órgãos de várias esferas federativas (Santos *et al.*, 2017) e tem como principais objetivos o cumprimento da eficiência na administração pública e a utilização de tecnologias para a tramitação dos atos processuais de forma célere, publicizada e menos burocrática (Silva; Souza, 2020).

O Estado, portanto, não deve ficar indiferente às mudanças e às novas demandas tecnológicas (Reck; Hübner, 2021; Valle; Felisberto, 2022). Carvalho Filho (2020) diria que recorrer às modernas tecnologias e aos métodos de obtenção de qualidade total, reflexos do princípio da eficiência, devem ser responsabilidades do Poder Público por este ter que se atualizar continuamente quanto aos novos processos tecnológicos. Além disso, essa recorrência não deve alcançar tão somente os serviços públicos prestados diretamente à sociedade, mas também os serviços administrativos internos dos respectivos entes públicos.

A título de exemplo, a estratégia de Governo Digital do governo brasileiro, referente ao período de 2020 a 2022, propõe a promoção do uso, pelo setor público, de recursos de TI para melhorar a disponibilidade de informação, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar o nível de transparência e efetividade do governo federal (Reck; Hübner, 2021).

Figura 5 – Breve histórico de implementação do e-gov no Brasil

HISTÓRICO DE IMPLEMENTAÇÃO DO E-GOV NO BRASIL

2000 - 2010

- a) Houve o início da digitalização dos processos internos da Administração Pública (Valle e Felisberto, 2022).
- b) Ainda não havia uma estratégia explícita de digitalização dos serviços públicos, mas uma preocupação com a disponibilidade de infraestrutura no governo, resultado de mudanças no arcabouço legal e nos padrões de governança pública, assim como da adoção de reformas burocráticas (Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019).
- c) Os portais do governo ainda eram pouco acessíveis, mal acessados e continham linguagens menos inclusivas. A exclusão digital era, naquele momento, um dos principais desafios (Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019).

A PARTIR DE 2015

- a) Houve mudança de foco de e-gov para governo digital, a fim de efetivar a prestação de serviços digitais de forma acessível e eficiente, de efetivar o acesso à informação e à utilização da tecnologia como ferramenta para maior participação social nos processos de decisões públicas (Valle e Felisberto, 2022).
- b) Foi a partir deste período que a implementação do e-gov no Brasil começou a envolver estratégias mais amplas de participação política por meio da Internet (Varella; Oliveira; Moesch, 2018; Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019).
- c) Vigência do marco civil da Internet, concebido em 2014 e que buscava regulamentar a Internet, estabelecendo diretrizes para o poder público em sua atuação na racionalização e na interoperabilidade tecnológica dos serviços de e-gov (Varella; Oliveira; Moesch, 2018; Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019).

A PARTIR DE 2019

- a) Houve uma centralização de serviços e informações referentes ao governo federal no portal "Gov.br" (Valle e Felisberto, 2022).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores referenciados.

Embora se observa uma revolução digital na Administração Pública com o intuito de se promover uma transformação para o alcance de objetivos republicanos e de Estado Social, esta não ocorre sem riscos, a exemplo da exclusão digital operada por viés econômico, urbanístico e cognitivo (Valle; Felisberto, 2022). E no setor público não basta apenas a introdução de tecnologias para o aperfeiçoamento pontual de processos e serviços. É necessária, principalmente, a estruturação de um ecossistema digital que simplifique e facilite as interações entre o Estado e os demais atores sociais (Reck; Hübner, 2021), em decorrência de modelos digitais de organizações exigirem agilidade e facilidade de adaptação (Brandão *et al.*, 2023).

Frisa-se a importância da esfera do *e-gov* precisar ser analisada e repensada, a fim de encontrar a melhor maneira de satisfazer as necessidades reais dos cidadãos. A percepção de que a mera automação de serviços e a publicação de informações possam se constituir em um *e-gov* é incorreta. Este deve envolver a configuração e o uso de tecnologias, sistemas de informação e mídias, com o objetivo de mudar ou adaptar os processos administrativos governamentais, maximizando a qualidade da interação e promovendo os seus serviços e informações para os seus cidadãos, empresas e órgãos governamentais (Sá; Rocha; Cota, 2016).

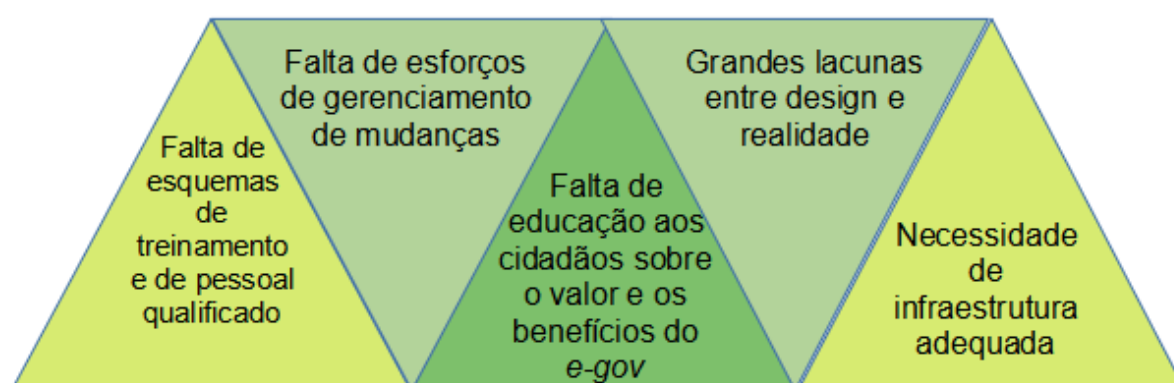
2.2 CONCEITO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

As possibilidades dos recursos cada vez mais interativos no mundo globalizado têm alterado a concepção de comunicação e compartilhamento do conhecimento atrelado às tecnologias inovadoras. Nesse cenário, compartilhar conhecimento é uma forma de disponibilizá-lo, de maneira que este possa ser absorvido e manuseado. Esse compartilhamento ocorre em todas as dimensões da sociedade (Machado; Lima Júnior, 2018) e é especialmente potencializado na atual chamada sociedade da informação.

Em termos da sociedade da informação, a Administração Pública moderna não pode se furtar ao uso das tecnologias digitais. Atualmente, para os governos de muitos países, uma das principais prioridades é a criação de serviços eletrônicos destinados à gestão eficaz, bem como a promoção de relações bilaterais entre os cidadãos e o governo (Aleinikova *et al.*, 2020).

Entretanto, como bem mostra a prática, nem todas as soluções eletrônicas das administrações públicas foram bem-sucedidas, havendo, por consequência, uma parcela substancial de projetos fracassados de *e-gov* que podem gerar problemas motivados por parte significativa da população ainda não estar pronta para aceitar as novas formas introduzidas de se obter prestações de serviços públicos. E quanto aos funcionários públicos que vêm acostumados a trabalharem de maneira tradicional, estes também enfrentam várias dificuldades por não conseguirem migrar tão facilmente para as novas tecnologias (Aleinikova *et al.*, 2020). Conforme Figura 6, Almarabeh e Abuali (2010) listam algumas das causas de fracassos em projetos de *e-gov*.

Figura 6 – Causas de fracassos em projetos de *e-gov*



Fonte: Adaptado de Almarabeh e Abuali (2010).

Para o entendimento da transformação digital, compreender o papel dos seus elementos mais críticos é essencial, a exemplo da infraestrutura de telecomunicações de um país (Vial, 2019).

Reconstituindo o histórico da infraestrutura brasileira de telecomunicações, Pires (1999) e Neves (2002), por exemplo, remontam à reestruturação desta à época da privatização do Sistema Telebrás em 1998 – monopólio estatal que fornecia serviços através de uma rede de telecomunicações interligada por todo o Brasil. A ideia básica do novo modelo era o de adequar o setor de telecomunicações ao novo contexto de globalização econômica, de evolução tecnológica setorial e de modernização das redes e dos serviços, além de permitir uma universalização da prestação de serviços básicos. Neves (2002) diria que, pelo menos em boa parcela

os objetivos pretendidos pela privatização do Sistema Telebrás foram alcançados e, com a expansão da infraestrutura, criaram-se oportunidades para se investir na indústria de equipamentos de telecomunicações; o que induziu a entrada de novos *players* no mercado e a ampliação da presença daqueles já instalados.

Embora a infraestrutura de telecomunicações seja um aspecto crítico da transformação digital, o acesso à tecnologia em si raramente é o problema central, sendo apenas um dos múltiplos fatores que compõem este fenômeno (Vial, 2019). Aqui, a verdadeira questão envolve o desenvolvimento da capacidade organizacional de implementar rapidamente modelos de negócios digitais que sejam viáveis (Saarikko; Westergren; Blomquist, 2020).

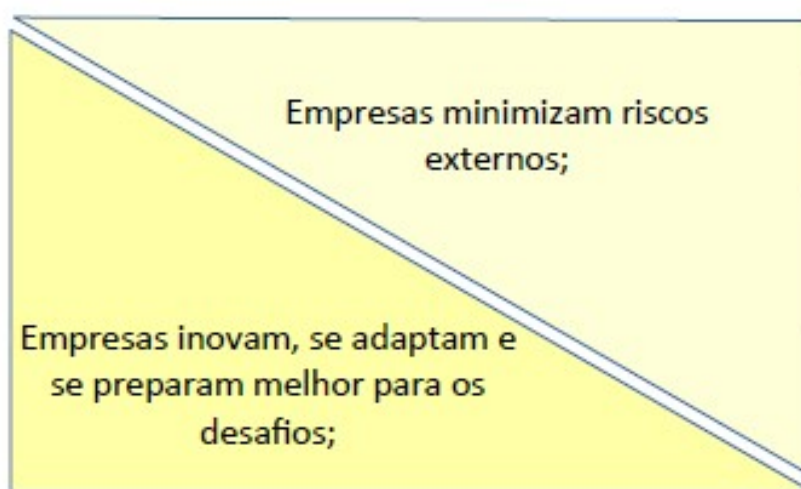
A transformação digital é um conceito que representa a exploração de tecnologias digitais para promover profundas mudanças no meio corporativo, especialmente com a criação de novos modelos de negócios que visem melhorar a experiência do cliente – ou do cidadão, pensando-se em um contexto de setor público. Esta mudança que a transformação digital proporciona traz em seu bojo conceitos como os de plataformas digitais e ecossistemas digitais: espaços digitais para que múltiplos participantes, empresas ou consumidores se conectem, criem e troquem valor entre si (Brandão *et al.*, 2023; Gonçalves *et al.*, 2023; Santos, 2022).

É, também, um processo que integra a tecnologia digital em todos os aspectos organizacionais e exige mudanças nas áreas de tecnologia, cultura, operações, dentre outras. E para aproveitar as vantagens das tecnologias emergentes, as organizações precisam se reinventar e transformar todos os seus processos. Exige uma mudança de foco e envolve inovar em tecnologia e modificar a cultura institucional, para garantir a sua evolução (Alvarenga *et al.*, 2016; Brandão *et al.*, 2023; Gonçalves *et al.*, 2023; Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020; Saarikko; Westergren; Blomquist, 2020). Conforme Figura 7, Brandão *et al.* (2023) citam algumas das vantagens competitivas quando uma transformação digital é bem-sucedida.

É, por fim, um esforço holístico para revisar os principais processos governamentais e evolui ao longo de um *continuum* de transição do analógico para o digital para uma revisão completa de políticas, processos atuais e necessidades do usuário. O resultado dos esforços de transformação digital se concentra, entre outros, na satisfação das necessidades dos usuários, em novas formas de prestação de serviços e na expansão da base de usuários. É um esforço que deve incluir toda

uma organização e não apenas os serviços ou os processos administrativos individuais, embora não esteja isenta de problemas potenciais, já que há vários desafios – financeiros, organizacionais ou técnicos – que precisam ser abordados adequadamente para que uma transformação digital seja bem-sucedida (Scupola; Mergel, 2022).

Figura 7 – Vantagens competitivas quando da implementação bem-sucedida de uma transformação digital



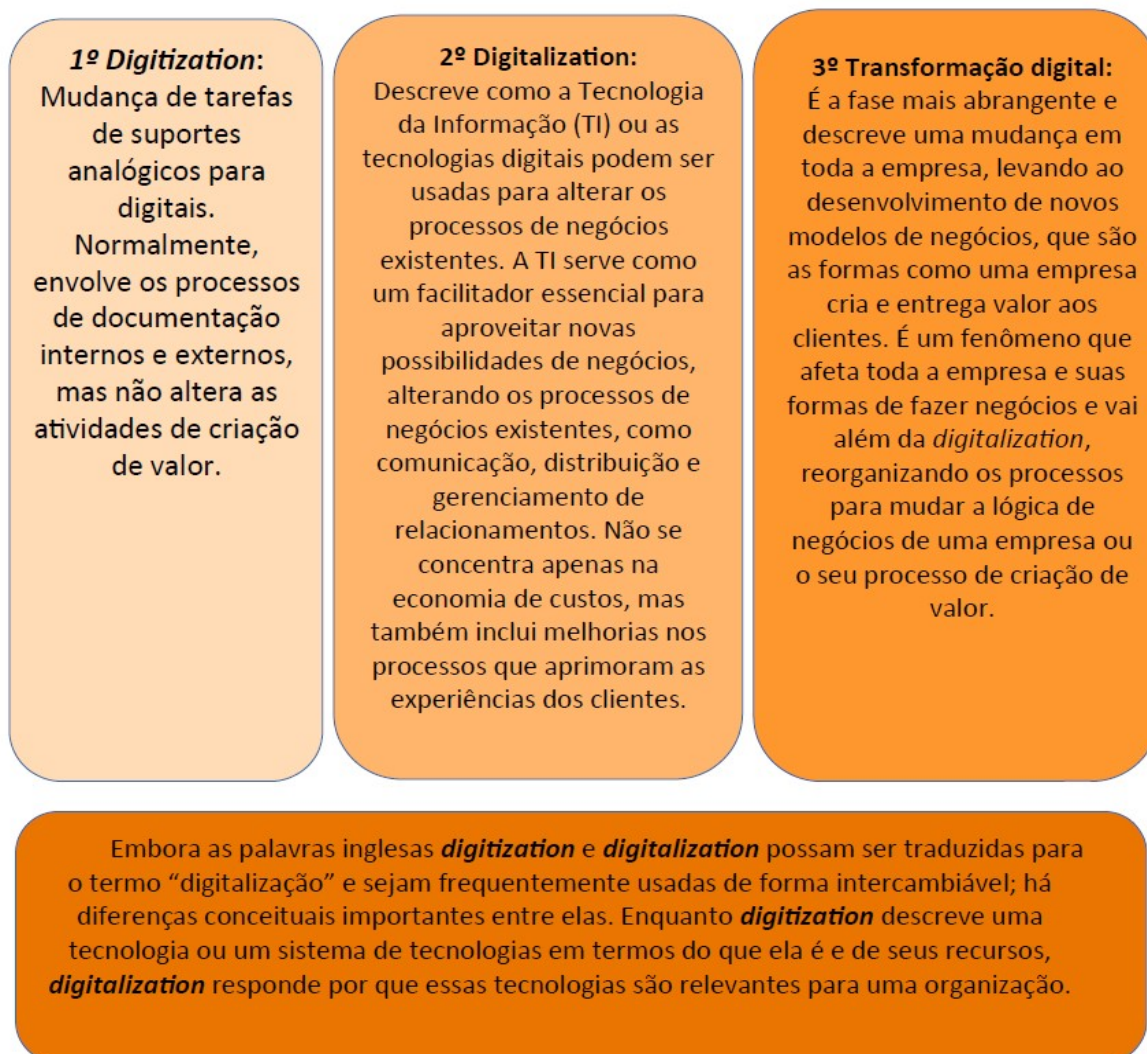
Fonte: Adaptado de Brandão *et al.* (2023).

A transformação digital desponta na discussão sobre a criação de valor por meio da inovação de produtos, serviços e na forma de negociá-los (Facin *et al.*, 2022). Há repercussões na economia e no governo, cujas responsabilidades devem refletir no estímulo a ambientes propícios à digitalização da economia, notadamente no que se refere à infraestrutura e ao ambiente regulatório que possam gerar confiança para o uso de ferramentas digitais. Ademais, o próprio governo deve fazer esforços voltados à digitalização para, por exemplo, gerar benefícios em termos de eficiência da máquina pública e de uma melhor prestação de serviços ao cidadão (Varella; Oliveira; Moesch, 2018).

Conforme Figura 8, a implementação de uma transformação digital completa envolve três etapas: *digitization*, *digitalization* e transformação digital (Saarikko; Westergren; Blomquist, 2020; Stjepić; Ivančić; Vugec, 2020; Verhoef *et al.*, 2021). Conforme Figura 9, Ivančić, Vukšić e Spremić (2019) descrevem algumas das estratégias de implementação de uma transformação digital as seguintes:

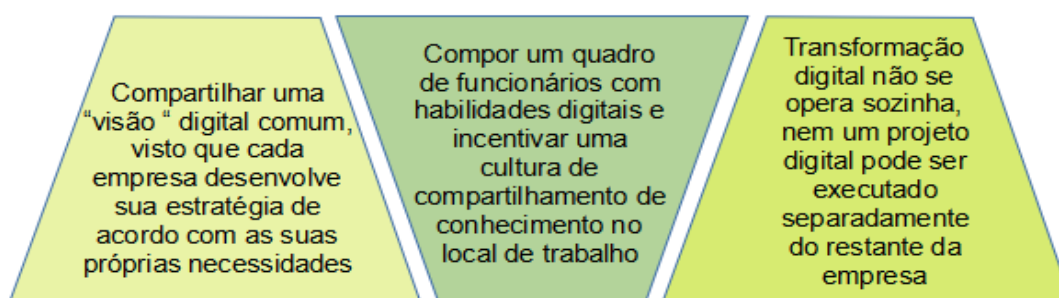
estabelecer uma visão comum, ter funcionários com habilidades digitais e compreender a transformação digital como um processo sistêmico.

Figura 8 – Etapas de implementação de uma transformação digital



Fonte: Adaptado de Saarikko, Westergren e Blomquist (2020); Stjepić, Ivančić e Vugec (2020); Verhoef *et al.* (2021).

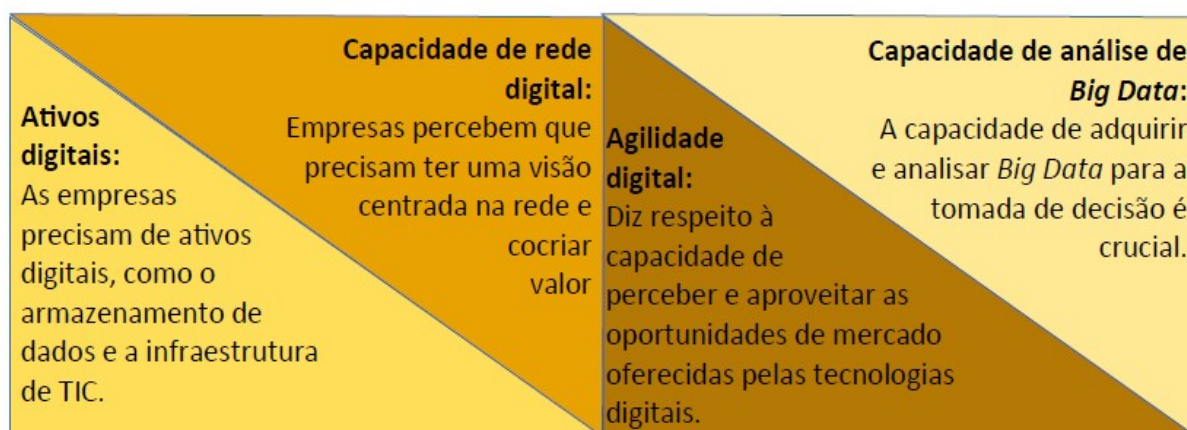
Figura 9 – Estratégias de implementação de uma transformação digital



Fonte: Adaptado de Ivančić, Vukšić e Spremić (2019).

Uma estrutura de transformação digital, segundo Stjepić, Ivančić e Vugec (2020) e Leão *et al.* (2023), deve observar quatro dimensões para que seja bem-sucedida: mudanças na criação de valor, uso de tecnologias, mudanças estruturais e aspectos financeiros. Conforme Figura 10, Verhoef *et al.* (2021) listam como sendo estes os recursos estratégicos para a transformação digital: ativos digitais, agilidade digital, capacidade de rede social e capacidade de análise de *Big Data*.

Figura 10 – Recursos estratégicos para a transformação digital



Fonte: Adaptado de Verhoef *et al.* (2021).

Assim, a Administração Pública chega a este novo milênio com a tarefa de se ajustar a uma realidade em constante transformação, na qual se exige maior eficácia estatal por parte dos governantes, aliada a uma disponibilização cada vez crescente de serviços públicos, com maior qualidade, controle social e garantia dos direitos individuais (Braga *et al.*, 2014).

O enorme avanço tecnológico dos últimos anos, caracterizado principalmente pela onipresença da *Internet* móvel, por sensores cada vez menores, mais poderosos e mais baratos e pela implementação da Inteligência Artificial, fez com que o escopo da transformação digital ultrapassasse os limites dos processos internos das organizações para redefinir os modelos de negócios tradicionais, transformando radicalmente a maneira de se relacionar com clientes e fornecedores (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020).

A transformação digital, no caso do INSS, representa um momento de transição no trato documental, um momento em que os processos deixam de tramitar no formato analógico e passam a existir no modelo digital. Trata-se, assim, de uma profunda mudança cultural e comportamental para a instituição. E o novo

fluxo de trabalho implementado pelo INSS Digital impôs uma nova e importante demanda: preservar digitalmente os documentos que servem de base para o reconhecimento dos direitos dos cidadãos contribuintes (Bertotti; Cândido; Vital, 2020).

O governo brasileiro vem investindo na discussão e aprovação de diversas normas para intensificar os benefícios trazidos pelo uso das tecnologias. E entre estes benefícios, há a previsão da interoperabilidade entre as bases de dados. Porém, o aproveitamento da tecnologia nas funções de governo – como o é no caso da prestação de serviços públicos –, deve se associar também à discussão sobre a proteção de direitos (Varella; Oliveira; Moesch, 2018).

2.3 CONCEITO DE SERVIÇO PÚBLICO DIGITAL

O serviço público não é estático, e as TICs têm desempenhado um papel importante no processo contínuo de reforma dos serviços públicos, mas também do próprio serviço público e de como ele funciona (Brown; Toze, 2017; Filgueiras; Flávio; Palotti, 2019).

A digitalização tem promovido uma redução dos pontos de contato do usuário com a burocracia, bem como uma revisão dos processos para criar autosserviços mediados por tecnologias, o que, segundo Filgueiras, Flávio e Palotti (2019), têm criado uma janela de oportunidade para promover maior inclusão, eficiência e eficácia na prestação de serviços.

Serviço eletrônico descreve o tipo de serviços disponibilizados por meio da mediação de dispositivos eletrônicos. Implica no uso de algum artefato técnico que normalmente se baseia na *Internet*, envolve algum grau de interação e cria um relacionamento baseado em informações entre o provedor de serviços e o cliente. E serviços eletrônicos, diferentemente dos serviços tradicionais, dependem de um fluxo interativo de informações entre os clientes e os provedores de serviços (Sá; Rocha; Cota, 2016).

O serviço público, enquanto decisões e atos comunicativos de governo, pode ser entendido como qualquer serviço prestado pelo governo ou por seus delegados para atender às necessidades essenciais de uma comunidade ou de simples conveniência do Estado. Permite ao Estado que se possa erradicar a pobreza e a

marginalização social por meio da redução das desigualdades sociais e regionais (Araújo Júnior; Rezende; Almeida, 2022; Borges; Sá, 2017).

Uma das características dos serviços públicos remete à possibilidade da troca de informações, valendo-se das tecnologias da informação para agilizar as ações determinadas pelo poder público. Outra característica, também, é o papel de coprodutor que o cidadão possui na criação e uso destes serviços (Araújo Júnior; Rezende; Almeida, 2022; Roesler; Rezende; Almeida, 2023; Scupola; Mergel, 2022).

A digitalização de serviços públicos – enquanto forma da governança inserida na era digital poder se adaptar ao enfrentamento de problemas sociais –, pode ser configurada como uma estratégia para a formação de um *e-gov*. Assim, há a necessidade de que os serviços digitais tenham sua implementação pensada sob a perspectiva dos cidadãos, considerando contextos locais e sociais (Araújo Júnior; Rezende; Almeida, 2022).

Serviços públicos digitais, então, referem-se aos serviços públicos prestados por meio de tecnologias baseadas na *Internet*, em que a interação de um cidadão com uma organização pública é mediada parcial ou totalmente por um sistema de TI. Prevalence nos serviços públicos digitais a lógica do autoatendimento e da busca por eficiência na intenção de criar encontros mais fáceis para os cidadãos e encontros mais eficientes para as organizações governamentais (Lindgren *et al.*, 2019; Roesler; Rezende; Almeida, 2023; Scholta; Lindgren, 2023). Acrescenta-se, também, que há desafios atinentes a implementação deste formato de prestação, a exemplo da heterogeneidade do grupo de usuários e da complexidade de sua implementação (Lee-Geiller; Lee, 2019; Sá; Rocha; Cota, 2016).

A prestação de serviços públicos por meio digital permite a interação entre fatores humanos e organizacionais por meio de TI, sendo esta responsável pela captura, armazenamento, transmissão e manipulação de informação, fomentando a prática de uma gestão pública baseada na estrutura de governo digital (Araújo Júnior; Rezende; Almeida, 2022).

O acesso a maior quantidade de informações é insumo para o uso de modernos mecanismos para tratamento automatizado de dados, que refinam e conferem maior efetividade à análise, para as diversas finalidades referidas (Doungpitak *et al.*, 2023; Varella; Oliveira; Moesch, 2018).

2.4 CONCEITO DE PREVIDÊNCIA SOCIAL, SUAS FINALIDADES E OS SEUS SERVIÇOS (OU AS SUAS PRESTAÇÕES)

Segundo Barros (2011), a Previdência Social tem por finalidade assegurar aos seus beneficiários meios indispensáveis de manutenção em razão de idade avançada, incapacidade para o trabalho, desemprego involuntário, encargos de família e reclusão ou morte daqueles de quem dependiam economicamente. É, segundo Goes (2015), um dos componentes do tripé da Seguridade Social brasileira, em conjunto com a Saúde e a Assistência Social.

Alguns dos princípios aplicados à Seguridade Social são a universalidade da cobertura e do atendimento, além da uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços entre as populações urbanas e rurais (Brasil, 1988).

Por princípio da universalidade da cobertura, temos que a proteção social deve alcançar todos os riscos sociais; quanto ao da universalidade do atendimento, este tem por objetivo tornar a Seguridade Social acessível a todas as pessoas residentes no país (Goes, 2015).

Sobre as diferenças dos princípios da universalidade da cobertura e do atendimento no contexto de cada componente da Seguridade Social, Goes (2015) assim as descrevem:

Com relação à saúde, esse princípio é aplicado sem nenhuma restrição. No tocante à assistência social, será aplicado para todas aquelas pessoas que necessitem de suas prestações. E no tocante à Previdência Social, por ter caráter contributivo, todos, desde que contribuam para o sistema, podem participar. Para atender a esse princípio constitucional, foi criada, no Regime Geral de Previdência Social, a figura do segurado facultativo. Assim todos, mesmo que não exerçam atividade remunerada, têm a cobertura previdenciária; para tanto, é necessário contribuir para o sistema previdenciário (Goes, 2015, p. 24).

Por princípio da uniformidade e da equivalência dos benefícios e serviços entre as populações urbanas e rurais, diz-se que os mesmos riscos sociais deverão ser cobertos tanto para trabalhadores rurais quanto urbanos (Goes, 2015). Assim, é imperativo atentar-se para casos de países com elevado tamanho territorial, como é o caso do Brasil, em que algumas comunidades rurais e remotas podem não ter a mesma qualidade e a mesma confiabilidade de conexão à *Internet* que as áreas urbanas e mais densamente povoadas possuem (UNU-EGOV; Nielsen; Dhaou, 2023), de forma que manter uma uniformidade nacional em termos de qualidade de

infraestrutura de TICs garante, por consequência, a uniformidade de tratamento previdenciário entre populações urbanas e rurais, princípio este garantido constitucionalmente.

A Previdência Social atua, portanto, na proteção dos riscos sociais presentes ao longo da vida dos cidadãos e tem seus serviços prestados de forma gratuita por meios dos canais institucionais (INSS, 2024b). Todavia, existe uma parcela da população que desconhece tais mecanismos de proteção e, devido à desinformação, permanece à margem da cobertura previdenciária, prejudicando as garantias sociais oferecidas pelo Estado (Magalhães; Alves, 2019).

2.4.1 Serviço previdenciário 1: Requerimentos administrativos de benefícios

Os serviços prestados pelo INSS, há os processos administrativos de benefícios, em que o interessado, inclusive, pode postular em causa própria, sem prejuízo de nulidade processual. Assim, devido à desnecessidade da constituição de um procurador para tal finalidade, em tese, os processos previdenciário e assistencial devem ser simplificados (Mendes; Costa; Silva, 2020).

No âmbito do INSS, quando da implementação do Meu INSS, houve mudanças na condução dos processos administrativos, sendo as TICs, então, a principal ferramenta de acesso aos serviços do Instituto. Esta mudança foi operada no sentido de virtualizar os processos administrativos do INSS e que se relacionam diretamente com a implementação massiva de TIC a nível mundial (Mendes; Costa; Silva, 2020). Ressalta-se que um serviço público prestado de maneira obsoleta do ponto de vista tecnológico viola frontalmente o regime jurídico-administrativo (Carvalho Filho, 2020; Valle; Felisberto, 2022).

As TICs, no contexto de *e-gov*, podem causar tanto um aceleração e uma desburocratização dos serviços públicos, quanto ocasionar problemáticas e dificuldades de acesso, principalmente às pessoas idosas, com deficiência e/ou em situação de vulnerabilidade socioeconômica. De forma que, em decorrência dos segurados do sistema previdenciário brasileiro serem geralmente hipossuficientes em todos os sentidos – possuindo baixo grau de instrução e, por isso, afetados por um modelo de atendimento exclusivamente à distância –; é demandado que haja uma responsabilidade sobre o modelo de virtualização do acesso à previdência e à

assistência social em um país onde não há plena inclusão tecnológica (Mendes; Costa; Silva, 2020).

E, no que tange à inclusão tecnológica digital, fatores de importância incluem infraestrutura adequada para o acesso à *Internet* e uma educação voltada também para o uso das TICs (Franco, 2021; UNU-EGOV; Nielsen; Dhaou, 2023). Políticas públicas voltadas ao acesso à *Internet* devem ser pautadas na inclusão digital, tendo como focos o letramento e a emancipação digitais (Franco, 2021).

2.4.2 Serviço previdenciário 2: Educação previdenciária

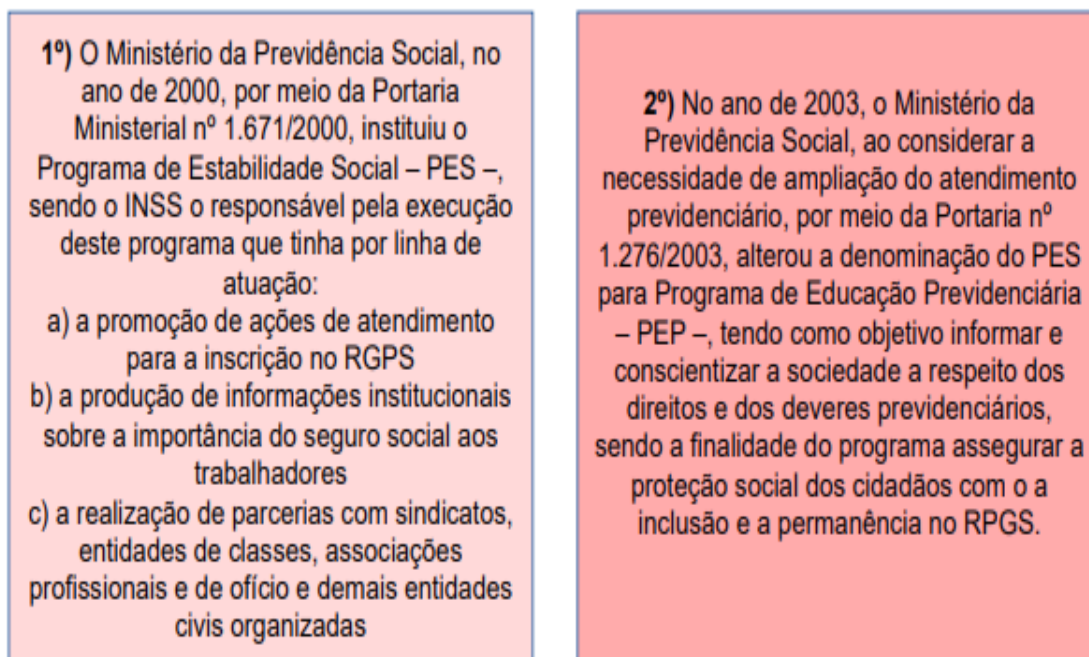
As políticas públicas relacionadas à Previdência Social no Brasil possuem um importante veículo de divulgação, o Programa de Educação Previdenciária (PEP), que é administrado pelo INSS. Este programa promove palestras, encontros e cursos com a finalidade de conscientizar toda a sociedade dos seus direitos aos benefícios de caráter previdenciário (Barros, 2011; Magalhães; Alves, 2019).

Apresentam-se novas possibilidades de aumento da proteção social através da educação e do processo de ensino com ações de orientação e informação, que se constituem como disseminadores externos para cooperação institucional. O processo educacional se constitui como ferramenta para diminuir a desinformação e o desconhecimento da legislação previdenciária, culminando na garantia e na manutenção de direitos que justifiquem a formação de uma sociedade mais igualitária (Magalhães; Alves, 2019).

O PEP tem como público-alvo a população brasileira e se relaciona com a sociedade por diversos tipos de atividade, destacando-se as ações de orientação e informação caracterizadas pelo atendimento individual ao cidadão, palestras realizadas em parceria com entidades da sociedade civil organizada, programas de mídia veiculadas no rádio e na TV, cursos para disseminadores externos com o objetivo de ampliar a capilaridade do programa e de aumentar a rede disseminadora das informações previdenciárias, a educação a distância e os incentivos à formalização da filiação dos segurados junto à Previdência Social (Barros, 2011).

Conforme Figura 11, Barros (2011) assim descreve o histórico de implementação do PEP.

Figura 11 – Histórico de implementação do PEP



Fonte: Adaptado de Barros (2011).

2.4.3 Serviço previdenciário 3: Serviço social

As TIC também vêm contribuindo para a intensificação do trabalho promovido pelo Serviço Social. Através dessas tecnologias, é possível ampliar a administração da execução de tarefas, quantificar as atividades realizadas e o tempo gasto, garantindo um maior controle sobre o desempenho do trabalhador. Porém, o controle sobre o tempo de trabalho traz sérias implicações quando se leva em conta as especificidades do trabalho do Assistente Social, cuja natureza do conteúdo laboral é complexa, predominantemente qualitativa e politicamente contrária a lógica produtivista e imediatista (Valentim; Paz, 2022).

2.5 REQUISITOS RELACIONADOS AOS SERVIÇOS PREVIDENCIÁRIOS DIGITAIS

Conforme o Quadro 2, elencam-se alguns requisitos relacionados aos serviços previdenciários digitais, depreendendo-se suas relações com aplicativos como o “Meu INSS”.

2.6 MAPEAMENTO DE RISCOS POTENCIAIS SOBRE AS PRESTAÇÕES DO INSS DIGITAL

Risco é um evento ou condição incerta que, se ocorrer, provocará um efeito positivo ou negativo em um ou mais objetivos de uma ação gerencial, a exemplo de um projeto. Os riscos identificados, podendo ou não se materializarem em um projeto, devem ser maximizados quando forem de natureza positiva (oportunidades), ou, quando se tratarem daqueles de natureza negativa (ameaças), devem ter sua exposição mitigada (PMI, 2021).

A gestão de riscos é, portanto, a forma pela qual as instituições buscam identificar possíveis eventos que possam impactar seus objetivos, seja de forma positiva ou negativa. Portanto, gerenciar riscos deve ser intrínseco ao planejamento estratégico e incorporado aos processos (CADE, 2024).

A metodologia de gestão de riscos do CADE (2024), aqui aplicada, compõe-se de sete etapas: (1ª) Entendimento do contexto, (2ª) Identificação de riscos, (3ª) Análise de riscos, (4ª) Avaliação de riscos, (5ª) Priorização de riscos, (6ª) Definição de resposta aos riscos e (7ª) Comunicação e monitoramento. Para fins deste trabalho, utilizou-se a 1ª etapa, que tem por finalidade a coleta de informações sobre riscos inerentes a eventos (vide Quadro 3), aplicando-se ferramentas de diagnóstico de ambientes interno e externo (conforme a Matriz *SWOT* na Figura 12) e a 2ª etapa, que tem por finalidade identificar e registrar tantos os eventos de riscos, como as suas causas e consequências correlacionadas (conforme método *Bow-Tie* no Quadro 4).

De forma que, conseqüentemente, foge do escopo deste trabalho, embora sejam sim etapas imprescindíveis em nível de prática gerencial, a análise e avaliação de riscos, além da priorização destes de acordo com o impacto que possam causar em eventos. Assim, considerou-se aqui para fins de mapeamento, riscos como eventos que já ocorreram ou que tem propensão a ocorrerem, ponderados e valorados de igual forma, e que ensejam algum tipo de intervenção para que sejam incentivados (se oportunidades) ou mitigados (se ameaças).

A definição de respostas aos riscos aqui identificados visa conferir uma ação propositiva de incentivar, evitar, reduzir ou mitigar os mesmos, conforme o caso. Quanto às etapas de comunicação e de monitoramento, serão tratadas em etapas posteriores deste trabalho.

Quadro 2 – Requisitos relacionados aos serviços previdenciários digitais

Requisitos	Embasamento teórico
Conhecimentos para autoatendimento: jurídico, digital e inovacional ⁶	Mendes, Costa e Silva (2020)
Gratuidade na prestação de serviços	INSS (2024b)
Tratamento equivalente entre população urbana e rural	Goes (2015)
Universalidade na prestação de serviços	Goes (2015)
Gestão de arquivos digitais	Bertotti, Cândido e Vital (2020)

Fonte: Adaptado dos autores referenciados.

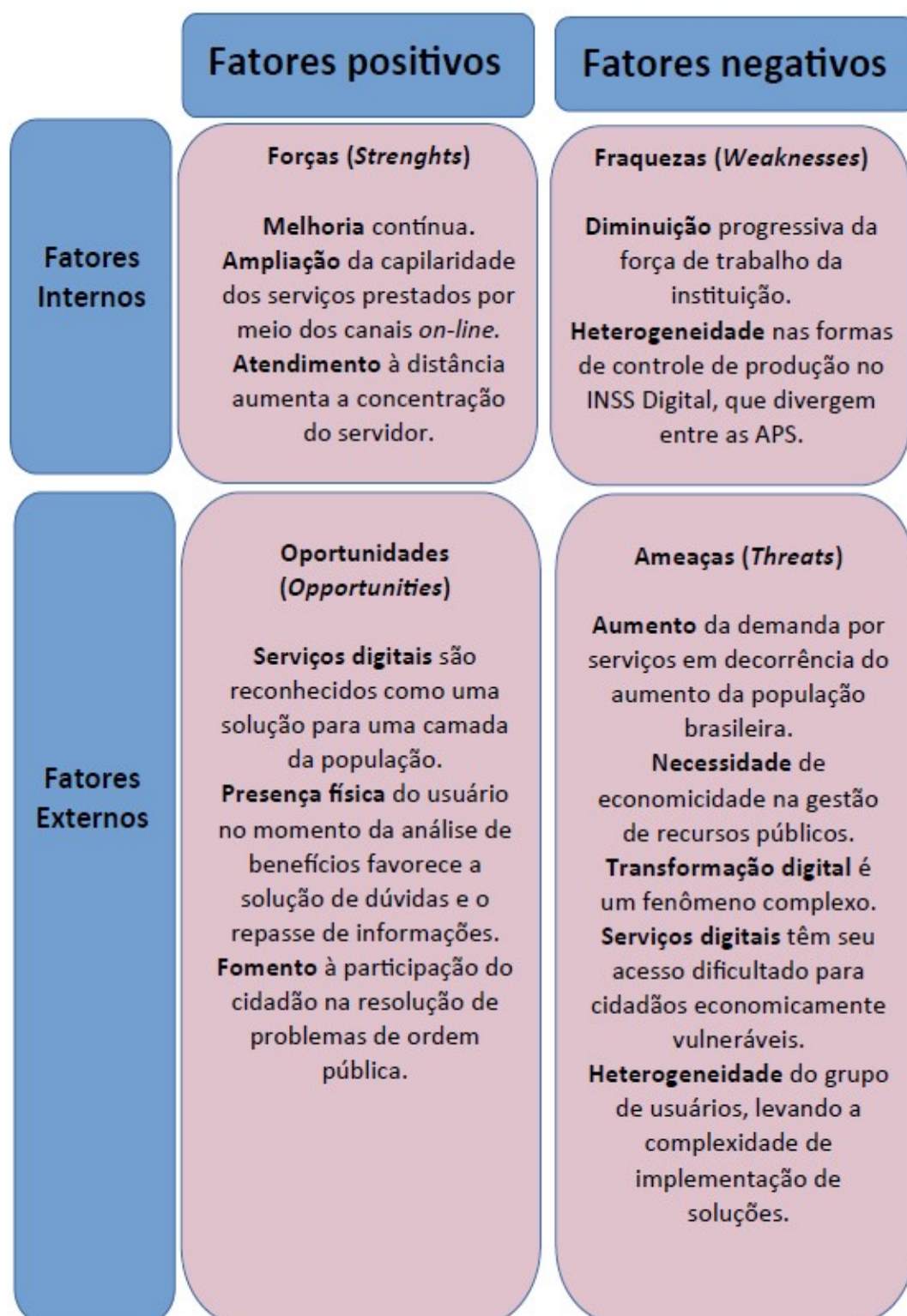
Quadro 3 – Mapeamento de riscos potenciais para o gerenciamento de serviços previdenciários digitais

Risco	Autor(es)
Melhoria contínua	INSS (2024c)
Ampliação da capilaridade dos serviços prestados por meio dos canais <i>on-line</i>	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Aumento da demanda por serviços em decorrência do aumento da população brasileira	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Diminuição da força de trabalho do INSS	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Necessidade de economicidade na gestão de recursos públicos	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Heterogeneidade nas formas de controle de produção no INSS Digital	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Transformação digital é um fenômeno complexo	Araújo Júnior, Rezende e Almeida (2022)
Serviços digitais são reconhecidos como uma solução para uma camada da população	Araújo Júnior, Rezende e Almeida (2022)
Serviços digitais têm seu acesso dificultado para cidadãos economicamente vulneráveis	Araújo Júnior, Rezende e Almeida (2022)
Atendimento à distância aumenta a concentração do servidor	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Presença física do usuário no momento da análise de benefícios favorece a solução de dúvidas e o repasse de informações	Pinheiro, Santos e Cunha (2018)
Fomento à participação do cidadão na resolução de problemas de ordem pública	Wirtz, Piehler e Daiser (2015)
Heterogeneidade do grupo de usuários	Lee-Geiller e Lee (2019)
Exclusão digital, operada por viés econômico, urbanístico e cognitivo	Valle e Felisberto (2022)

Fonte: Adaptado dos autores referenciados.

⁶ Por “inovacional”, refiro-me tanto aos conhecimentos necessários para propor inovações quanto aos conhecimentos para se ambientar tempestivamente a inovações propostas por terceiros.

Figura 12 – Diagnóstico estratégico de serviços previdenciários digitais, conforme adaptação do quadro 3 para a aplicação da matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4 – Delimitação de hipóteses sobre possíveis causas e impactos aos riscos identificados, conforme adaptação do quadro 3 para a aplicação da metodologia Bow-Tie

Possível causa	Evento ou Risco (positivo/negativo)	Possível impacto
Exteriorização da “melhoria contínua” como valor estratégico da organização	Melhoria contínua (positivo)	Cultura forte de inovação e adaptação na instituição
Implantação do INSS Digital	Ampliação da capilaridade dos serviços prestados por meio dos canais <i>on-line</i> (positivo)	Melhora a disponibilidade de serviços aos usuários
Aumento da população brasileira	Aumento da demanda por serviços em decorrência do aumento da população brasileira (negativo)	Demanda um aumento quantitativo de serviços
Saídas de servidores não compensadas por entradas na mesma proporção	Diminuição progressiva da força de trabalho do INSS (negativo)	Redução da força de trabalho da instituição, comprometendo a qualidade das prestações
Cenários de restrição orçamentária por causas, por exemplo, econômicas	Necessidade de economicidade na gestão de recursos públicos (negativo)	Soluções a problemas públicos devem conceber ambientes de restrição orçamentária
Formas de controle de produção não tem um elemento de coordenação das ações	Heterogeneidade nas formas de controle de produção no INSS Digital, que divergem entre as APS (negativo)	Não há um instrumento que unifique as ações gerenciais de serviços previdenciários digitais
Transformação digital, além de envolver diversos fatores de análise, é um fenômeno multidisciplinar	Transformação digital é um fenômeno complexo (negativo)	Soluções a problemas complexos demandam análises de diversas variáveis, às vezes pouco claras
Tendência de digitalização do governo e demanda da sociedade por serviços <i>on-line</i>	Serviços digitais são reconhecidos como uma solução para uma camada da população (positivo)	Serviços digitais têm aceitação perante parte do público-alvo
Exclusão digital, operada por viés econômico	Serviços digitais têm seu acesso dificultado para cidadãos economicamente vulneráveis (negativo)	Serviços digitais têm limitação de alcance por conta de nível de renda de parte do público-alvo
Trabalho em formato <i>home-office</i> pode favorecer um ambiente livre de distrações ao servidor	Atendimento à distância aumenta a concentração do servidor (positivo)	Concentrado, observa-se um aumento de produtividade do servidor
Cidadão pode se sentir melhor compreendido em suas necessidades por meio de um atendimento presencial e humanizado	Presença física do usuário no momento da análise de benefícios favorece a solução de dúvidas e o repasse de informações (positivo)	O usuário tem a chance de realizar a abertura de um requerimento administrativo com menor propensão a erros
Fundamentos teóricos da NGP reconhecem e estimulam a participação ativa dos cidadãos em questões de ordem pública	Fomento à participação do cidadão na resolução de problemas de ordem pública (positivo)	Fortalecem-se instrumentos de cidadania
Serviços de bem-estar têm por finalidade, em maior ou menor grau, a perseguirem a universalidade de atendimento	Heterogeneidade do grupo de usuários, aumentado a complexidade de implementação de soluções (negativo)	Dificuldades para delimitar ações universalizantes de atendimento em formato exclusivamente <i>on-line</i>
Deficiência nas políticas educacionais e de distribuição equitativa de renda	Exclusão digital, operada por viés econômico, urbanístico e cognitivo (negativo)	Excluídos digitais estão propensos a sofrerem restrição ao acesso a benefícios e prestação de bem-estar social

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.7 CONCEITO DE PROJETO

Projeto refere-se a um esforço temporário empreendido para criar um produto ou serviço exclusivo. Representa, também, uma série de atividades e tarefas realizadas com o foco na criação de valor para uma organização ou cliente (Godenhjelm; Johanson, 2016; Moura; Carneiro; Dias, 2023; PMI, 2021; Rodrigues, Domingues; Oliveira, 2023).

Projeto é um meio pelo qual se introduz mudanças organizacionais, de forma que são demandadas habilidades específicas, essenciais para tal finalidade (Abdullah *et al.*, 2023; Gonçalves *et al.*, 2023; Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020; Wu *et al.*, 2017). No âmbito do setor público, a evolução dos processos de negócios das instituições governamentais geralmente ocorre por meio de projetos (Takagi; Varajão; Ventura, 2024).

A mudança organizacional pode ser conceituada como um conjunto de alterações em componentes organizacionais desencadeadas, intencionalmente ou não, por intervenções que tragam consequências para os resultados da organização. Assim, a mudança organizacional não pode ser caracterizada como um processo estático, tampouco necessariamente linear (Machado; Neiva, 2017).

O principal objetivo da gestão de mudanças é justamente minimizar o impacto da resistência à mudança, reduzindo a perda de performance que ocorre no período de transição (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020) em que a comunicação eficaz facilita o desenvolvimento da compreensão e da confiança das partes interessadas (Butt; Naaranoja; Savolainen, 2016).

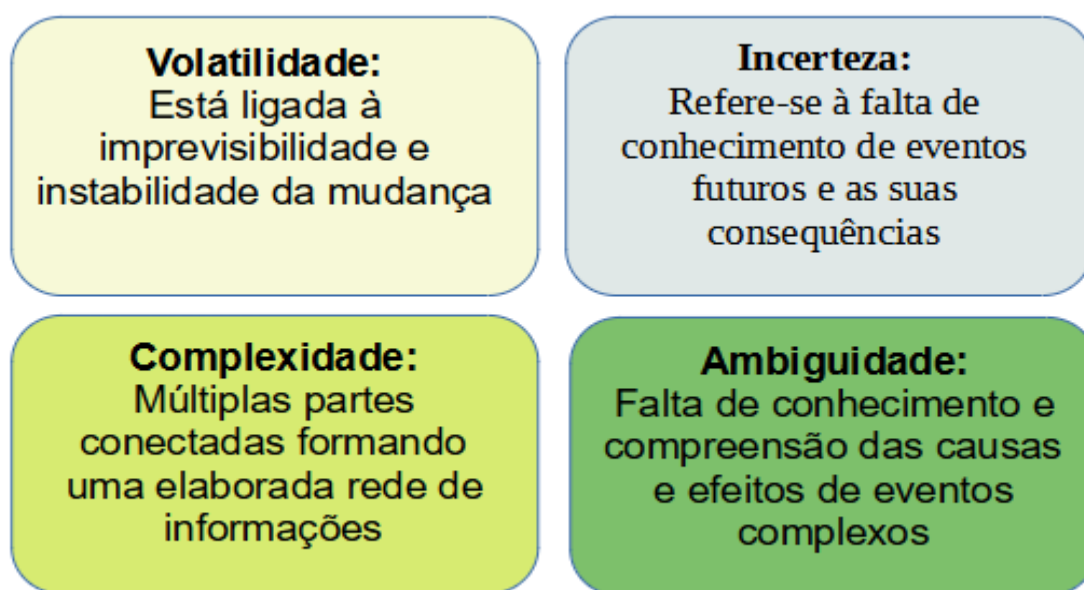
Os projetos são considerados, também, os meios mais adequados para o desenvolvimento de inovação. A inovação representa o núcleo dos processos de renovação nas organizações e é considerada o principal impulsionador do sucesso organizacional (Godenhjelm; Johanson, 2016).

Os projetos de organizações públicas exigem alguns cuidados especiais por parte de seus gerentes, pois detêm alguns diferenciais, como o cumprimento de legislação e o dever de prestação de contas a um número considerável de partes interessadas (Quadros; Carvalho, 2012; Sundberg; Larsson, 2017).

As organizações, pelo grau de volatilidade do atual ambiente VUCA, precisam ser criativas e inovadoras e, para isso, têm de contar com os profissionais engajados e que colaborem uns com os outros, resultando em uma cultura organizacional que

incentive a produção de soluções de inovação (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020). VUCA, acrônimo que significa volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade (do inglês: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) tem seu conceito assim esclarecido por Moura, Carneiro e Dias (2023) conforme esquema constante na Figura 13.

Figura 13 – Sobre o conceito VUCA



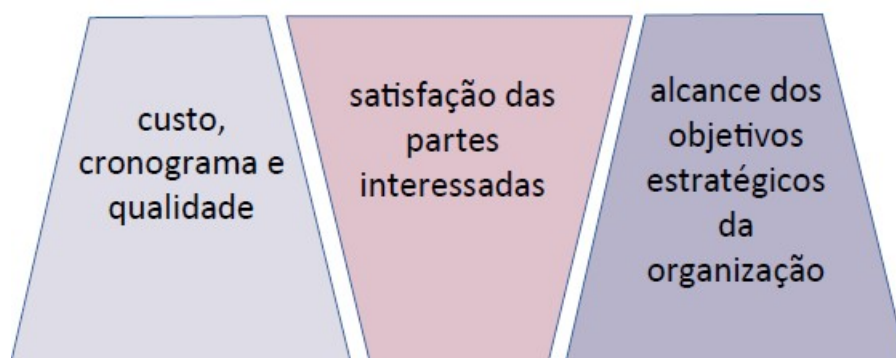
Fonte: Adaptado de Moura, Carneiro e Dias (2023).

A volatilidade, a ambiguidade e a complexidade tecnológica, segundo Moura, Carneiro e Dias (2023) prejudicam o sucesso de projeto. E lidar com a volatilidade requer controlar e bem gerenciar as mudanças. Neste aspecto, a comunicação eficaz para gerenciar as expectativas das partes interessadas ajuda a modelar o impacto dos resultados do projeto.

A comunicação insuficiente e a falta de integração das partes interessadas estão entre os fatores mais comuns das causas de mudança não atendidas e dos impactos de mudanças não controlados em um projeto. O desenvolvimento de rotinas de comunicação eficazes entre as partes interessadas requer atenção e esforços consideráveis durante a fase de desenvolvimento e planejamento de um projeto (Butt; Naaranoja; Savolainen, 2016).

Golini, Corti e Landoni (2016), conforme Figura 14, apontam como sendo alguns dos fatores críticos para o sucesso de um projeto os seguintes.

Figura 14 – Fatores críticos para o sucesso de um projeto



Fonte: Adaptado de Golini, Corti e Landoni (2016).

Garantir que os projetos de grande magnitude tenham o apoio das pessoas afetadas é um fator importante a ser considerado em nível de planejamento estratégico, caso contrário, esses projetos enfrentarão oposição e resistência (Smyth; Vanclay, 2017). E quase nenhum projeto pode ser entregue sem problemas e sem enfrentar alguns obstáculos e problemas durante o seu ciclo de vida, desde a sua concepção até o encerramento (Mossalam, 2018).

2.8 CONCEITO DE GERENCIAMENTO DE PROJETOS

O gerenciamento de projetos, assim como o gerenciamento de mudanças, é apontado como umas das habilidades necessárias em uma estrutura conceitual de intervenções de *e-gov* (Schulz; Schuppan, 2012).

Sendo o gerenciamento de projetos um ramo da Administração que visa garantir que os projetos sejam concluídos e as metas atingidas, este consiste precipuamente em atingir o ponto final necessário em um momento previsível no futuro; o que, em outras palavras, significa estar dentro de uma determinada estrutura financeira em um determinado período (Davidov *et al.*, 2023). É, também, a aplicação de conhecimentos, habilidades, recursos humanos, ferramentas e técnicas para organizar as atividades a fim de atender aos requisitos de um projeto; envolvendo o planejamento e o controle de todas as partes do projeto (Faisal *et al.*, 2022; PMI, 2021; Rodrigues; Domingues; Oliveira, 2023).

Lalonde, Bourgault e Findeli (2010) apontam que o gerenciamento de projetos não é apenas uma disciplina científica, é também uma disciplina profissional, ou seja, compõe-se também de aspectos práticos. Nesta perspectiva, as teorias de gerenciamento de projetos devem, de alguma forma, ser relevantes para a prática

profissional. Assim como outras disciplinas científicas que são alimentadas pela prática profissional, o campo de gerenciamento de projetos tenta desenvolver um corpo de conhecimento que seja transferível para as habilidades de gerenciamento, avançando assim a prática.

O gerenciamento bem-sucedido de projetos requer planejamento, monitoramento, controle e delegação para atingir os objetivos do projeto. Como suporte a este gerenciamento, guias de referência como o *PMBOK* são adotados, usados e aceitos em todo o mundo para a execução de projetos complexos (Davidov *et al.*, 2023; Faisal *et al.*, 2022).

Enquanto abordagens tradicionais de gerenciamento de projetos se concentram nos requisitos de entrega, cronograma e qualidade; metodologias mais recentes de avaliação da eficácia de projetos possuem pontos de vistas mais amplos, expandindo os requisitos inicialmente destacados para compreender, também, (1º) satisfação do cliente e (2º) arranjos personalizados para situações específicas de um projeto (Faisal *et al.*, 2022).

Visto o aproveitamento de ativos de conhecimento reutilizáveis ser um elemento favorável à eficiência do processo decisório, ter um modelo de referência como o *PMBOK*, ou que seja concebido sob os mesmos princípios, traz a vantagem de ajudar na padronização do gerenciamento de projetos, incluindo estabelecer padrões de conceitos e terminologias (Takagi; Varajão; Ventura, 2024; Yap; Skitmore, 2020). E, embora esses modelos ou guias de referência possam não capturar totalmente a complexidade do campo do projeto em questão, eles incorporam conceitos universais às práticas organizacionais e tornam os projetos tangíveis para os gerentes, além de fornecerem a eles a autoridade e a autonomia necessárias à execução eficaz de um projeto (Rowe; Whitty; Hoorn, 2024).

Os processos de gerenciamento de projetos constantes em guias como o *PMBOK* não são prescritivos. Tal fato decorre de cada projeto ser único, o que resulta nos respectivos esforços gerenciais serem ajustados de acordo com as características específicas de cada projeto. Os guias abordam os principais conceitos de gerenciamento de projetos, como ciclo de vida do projeto, bem com uma lista exaustiva de processos e possíveis entradas, saídas, além de ferramentas e técnicas a serem usadas em cada processo (Takagi; Varajão; Ventura, 2024).

Comparativamente a outras metodologias, o *PMBOK* tem um mecanismo de integração completo. Ele é mais robusto quanto às estruturas que envolvem

recursos humanos e gerenciamento de partes interessadas, além de ter um conceito mais detalhado sobre gerenciamento de comunicação (Davidov *et al.*, 2023); porém, nem todas as práticas sugeridas precisam ser usadas em todos os projetos. É importante analisar em quais projetos algumas práticas devem ou não ser usadas (Takagi; Varajão; Ventura, 2024).

2.9 ESTRUTURA DO *PMBOK* (7ª edição)

O *PMBOK*, do *Project Management Institute* (*PMI*), é usado em todo o mundo como referência para as melhores práticas na profissão de gerenciamento de projetos. Os padrões do *PMI*, embora sejam baseados em evidências empíricas do setor e não em trabalhos científicos, servem perfeitamente como uma plataforma para estudos sistemáticos sobre como as áreas de conhecimento gerencial serão impactadas, abrindo caminho para pesquisas futuras (Fridgeirsson *et al.*, 2021).

O *PMBOK*, em sua sétima edição, lançada em 2021, rompeu com o formato usual de publicações, que previam as chamadas “áreas de conhecimento”. Com as mudanças perpetradas na sétima edição, então, introduziram-se “princípios” e “domínios de desempenho” (Rodrigues; Domingues; Oliveira, 2023).

Com o lançamento da sétima edição do *PMBOK*, a mudança estrutural para “domínios de desempenho” tem ali explicitada um novo enfoque do guia: a entrega de valor e a personalização. A estruturação do guia em “domínios de desempenho” representa um sistema de gerenciamento de projetos com recursos de gerenciamento que sejam interativos, inter-relacionados e interdependentes (*PMI*, 2021), possibilitando que uma equipe ou gerente de projetos façam adaptações de alto nível do projeto, selecionando itens de acordo com as contingências (Amaro; Domingues, 2023; *PMI*, 2021).

Os “domínios de desempenho” são aspectos de atenção dentro dos projetos, no entanto, as “áreas de conhecimento” continuam bastante relevantes no gerenciamento de projetos, assim como os processos adjacentes. Assim, a sexta e a sétima edições do *PMBOK* coexistem e se complementam de acordo com as necessidades do projeto e da organização, ou, em outras palavras, a sétima edição em nada nega o alinhamento com a abordagem baseada em processos, presente nas edições anteriores (Rodrigues; Domingues; Oliveira, 2023).

Conforme Figura 15, encontram-se relacionados os domínios de desempenho do PMBOK versão 7 e aqueles de interesse para o presente estudo.

Figura 15 Estrutura de domínios de desempenho do PMBOK versão 7 e áreas a serem adotadas para o objeto do presente estudo

Estrutura do PMBOK 7ª edição (domínios de desempenho)			
Partes interessadas	Equipe	Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida	Planejamento
Trabalho do projeto	Entrega	Medição	Incerteza

Estrutura do PMBOK 7ª edição (domínios de desempenho)			
Partes interessadas	Equipe	Abordagem de desenvolvimento e ciclo de vida	Planejamento
Trabalho do projeto	Entrega	Medição	Incerteza

Fonte: Conforme PMI (2021)

A escolha de certos “domínios de desempenho” tem suporte na ideia de “adaptação” ou de “*tailoring*”, que explicita que a abordagem de desenvolvimento de um projeto é determinada pelo seu contexto único de criação – envolvendo partes interessadas, governança e ambiente – usando apenas “o que for suficiente” para se atingir o resultado desejado (PMI, 2021).

A ideia de adaptação não é uma prática nova entre os profissionais de gerenciamento de projeto e promovê-la aos objetivos exclusivos, às partes interessadas e à complexidade do ambiente é um fator que contribui para o sucesso do projeto, porque visa maximizar o valor, gerenciar restrições e melhorar o desempenho usando processos, métodos, modelos e artefatos no tamanho certo para alcançar os resultados desejados do projeto (Rodrigues; Domingues; Oliveira, 2023).

2.10 DOMÍNIOS DE DESEMPENHO NO GERENCIAMENTO DE PROJETOS APLICÁVEIS AO OBJETO DE ESTUDO

2.10.1 Partes interessadas (e governança)

Partes interessadas são os indivíduos, os grupos ou as instituições com interesses em um projeto e que podem afetar de alguma forma o resultado do mesmo. Quanto ao gerenciamento de partes interessadas, este é definido como o processo pelo qual a equipe de projeto gerencia as necessidades das partes interessadas, identificando-as e coletando suas expectativas, garantindo que objetivos mútuos sejam alcançados (Oliveira; Rabechini Junior, 2019).

No contexto de um projeto, a execução do domínio de desempenho “partes interessadas” tem por finalidade favorecer uma relação de trabalho mais produtiva entre as partes interessadas ao longo de um projeto, visto que tanto os objetivos de um projeto terão sido acordados por todos os envolvidos, quanto os resultados poderão ser avaliados por todos os interessados (PMI, 2021).

Shad *et al.* (2019) afirmam que todas as partes interessadas esperam que uma organização divulgue informações sobre como as suas respectivas atividades as influenciarão, mesmo que não possam desempenhar diretamente um papel positivo na sobrevivência da organização. A satisfação de várias partes interessadas aumenta a boa vontade para com uma organização, mantendo o seu *status* e reputação perante a sociedade, o que, em última análise, aumenta seu valor.

A troca de conhecimento entre as partes interessadas ajuda a identificar problemas e a desenvolver estratégias para lidar com as complexidades. O ideal é que a colaboração entre os participantes de um projeto crie relacionamentos, aumente a confiança e estabeleça uma base comum, proporcionando um terreno frutífero para a inovação (Godenhjelm; Johanson, 2016).

A maioria dos projetos complexos envolve um grande número de partes interessadas. Ignorar as partes interessadas pode se tornar o principal motivo do fracasso de um projeto complexo. E é amplamente aceito que o consenso e a satisfação das partes interessadas são alcançados por meio da comunicação (Butt, Naaranoja; Savolainen, 2016).

Quanto à governança, esta se refere à maneira como as partes interessadas tecem arranjos formais e informais que determinam como decisões políticas são postas em prática. Governança não se limita, simplesmente, à provisão de uma gama de serviços, mas também se estende à preservação da vida e da liberdade dos cidadãos, fomentando espaços de diálogo à democracia, ao desenvolvimento sustentável e à facilitação de resultados que enriqueçam a qualidade de vida de todos (Braga *et al.*, 2014).

A noção de governança, além de representar, também, a ideia de um governo como uma instituição que realiza serviços públicos; esboça as interações entre cidadãos, representantes políticos e máquinas administrativas, fornecendo uma visão especial das oportunidades que os cidadãos possuem de influenciarem e participarem dos processos de formulação de políticas e de desenvolvimento de serviços (Lee-Geiller; Lee, 2019).

Governança eletrônica, segundo Sá, Rocha e Cota (2016), refere-se à melhoria da qualidade das informações e dos serviços públicos por meio do uso das TICs, sendo uma medida de incentivo para que os cidadãos se envolvam no processo de tomada de decisões. E essa medida deve tornar as ações do governo mais responsáveis, transparentes e eficazes. Lee-Geiller e Lee (2019) diriam que, ratificando-se o uso das TICs, o processo de governança apresenta melhorias potenciais, fornecendo ferramentas para a comunicação aberta.

Quanto à estrutura de governança da estratégia E-digital do Brasil, segundo Santos (2022), foi caracterizada como sendo altamente centralizada em uns poucos atores em nível federal. Então, embora a Administração Pública possa criar valor público ao realizar suas atividades governamentais, este valor só se consubstancia se a governança das atividades incluir todas as partes interessadas.

2.10.2 Gerenciamento de comunicação

O planejamento da comunicação se sobrepõe à identificação, análise, priorização e engajamento das partes interessadas. É o fator mais importante para um engajamento eficaz entre as partes interessadas e deve considerar os seguintes questionamentos: **a)** Quem precisa das informações?; **b)** De quais informações cada parte interessada precisa?; **c)** Por que as informações devem ser compartilhadas com as partes interessadas?; **d)** Qual a melhor forma de fornecer informações?; **e)** Quando e com que frequência as informações são necessárias?; **f)** Quem tem as informações necessárias? (PMI, 2021).

O processo de comunicação é um aspecto fundamental em um gerenciamento de projetos. A comunicação é o cerne dos fatores determinantes para o sucesso em gerenciamento de projetos, haja vista que projetos são realizados por pessoas que se valem da comunicação para compreender como realizarem tarefas, utilizarem recursos e cumprirem os objetivos estabelecidos (Barbosa *et al.*, 2018). Além disso,

o processo de comunicação deve ser administrado e continuamente revisado em todas as fases do ciclo de vida de um projeto, desde a iniciação até o encerramento (Quadros; Carvalho, 2012).

Uma das principais características da comunicação em ambiente corporativo é a sua missão de atender às metas estratégicas de uma empresa, tornando-se, portanto, parte integrante da cadeia de valor e se constituindo, assim, em um valioso recurso para aprender com o ambiente; apoiando às atividades corporativas. E o conceito de valor, atualmente relacionado ao gerenciamento de partes interessadas, amplia a noção de gestão ao considerarem as expectativas e os interesses legítimos de todos os afetados pela estratégia corporativa (Zerfass; Viertmann, 2017).

Uma comunicação eficaz permite que a equipe de projetos compreenda claramente os pontos de vista e as intenções uns dos outros, determinando explicitamente os direitos, as responsabilidades e os benefícios, facilitando o trabalho em equipe. A comunicação deficiente, por outro lado, não só gera informações assimétricas entre as equipes do projeto, mas também fermenta o embate entre as equipes, levando-a a conflitos (Wu *et al.*, 2017).

2.10.3 Incerteza

Os riscos e as incertezas são inerentes aos projetos porque, por definição, um projeto é único e, portanto, enfrenta fatores desconhecidos (Carvalho; Rabechini Junior, 2014).

No domínio de desempenho “incerteza”, a execução eficaz deste prevê, por exemplo, o diagnóstico do ambiente de elaboração de um projeto, a capacidade de antecipar ameaças e oportunidades para, posteriormente, determinar respostas proativas às incertezas e, também, conscientizar-se da interdependência de múltiplas variáveis de um projeto (PMI, 2021).

Incetezas, embora possam se relacionar aos riscos, diferem-se destes em razão daquelas serem eventos em que não é possível especificar uma probabilidade numérica. Falta conhecimento sobre os resultados delas e esta insuficiência de informações pode ser derivada de eventos desconhecidos ou complexos. Então, para se gerenciar projetos em ambientes complexos, são necessárias a combinação de aprendizado e a busca de várias soluções até que a melhor alternativa seja identificada (Carvalho; Rabechini Junior, 2014).

Obter *feedbacks* é vital para resolver problemas complexos. Os danos das incertezas ao desempenho do projeto estão bem estabelecidos em muitos contextos, sendo capazes de produzir: mal-entendidos, comportamentos oportunistas, graus de complexidade adicionais, colaborações ineficazes e desperdício de recursos de conhecimento. E pela comunicação intensiva se permite, justamente, que estes danos sejam mitigados e o projeto processe mais conhecimento a fim de possibilitar uma melhor compreensão de quaisquer mudanças (Stock *et al.*, 2021).

Na mesma medida que uma gestão eficiente da inovação deve identificar os riscos inaceitáveis o mais cedo possível, deve incorporar o fracasso como um resultado provável deste processo. Em muitos projetos, o abandono de um projeto de inovação é parte integrante do bom gerenciamento. Assim, o gerenciamento de riscos pode ajudar os gerentes a tomarem a decisão crítica de abandonar um projeto, fornecendo um filtro eficaz sobre as perspectivas boas e ruins do caso em específico, ajudando a direcionar o processo de pesquisa contínua, fundamental nos projetos de inovação (Bowers; Khorakian, 2014).

2.10.4 Gerenciamento de sustentabilidade

No PMBOK 7ª edição, a sustentabilidade é um parâmetro relacionado com o parâmetro de qualidade, que, por outro lado, é relacionado com o domínio de desempenho “entrega” (PMI, 2021).

Por “entrega”, tem-se as funções associadas às entregas de escopo e de qualidade que são esperadas para um projeto. Por “qualidade”, temos a medida do grau de conformidade que um conjunto de características de um produto, serviço ou resultado tem em relação a requisitos preestabelecidos. Entre as dimensões possíveis para o que se compreende por “qualidade”, tem-se a “sustentabilidade”, que sintetiza a adequação de requisitos de qualidade ou de conformidade a parâmetros econômicos, sociais e ambientais; aqui indissociáveis (PMI, 2021).

O conceito de sustentabilidade corporativa, ligado à capacidade organizacional de lidar com mudanças (Fridgeirsson *et al.*, 2021), refere-se a capacidade de uma organização de usar suas fontes limitadas de forma eficaz e eficiente ao longo do tempo, reduzindo deliberadamente o desperdício e implementando as melhores práticas. Conforme Shad *et al.* (2019) a sustentabilidade é composta de três

dimensões: econômica, ambiental e social. Econômica, quando se refere à prosperidade econômica; ambiental, quando relacionada à proteção ao meio ambiente; e social, quando relacionada ao progresso social.

A adoção de práticas sustentáveis aumenta a competência no uso otimizado de recursos e incentiva uma maior adoção de tecnologias e processos industriais limpos e amigáveis ao meio ambiente. Para as empresas que se concentram na sustentabilidade, é preciso garantir que estas sejam capazes de gerenciar os riscos de negócio e, ao mesmo tempo, atender às expectativas das partes interessadas (Shad *et al.*, 2019).

A perspectiva sustentável na gestão de projetos pode ajudar a melhorar o sucesso do projeto e a reduzir o impacto social e ambiental negativo e, portanto, as empresas devem prestar mais atenção na introdução da sustentabilidade nas práticas de gerenciamento de projetos. A sustentabilidade não deve ser vista apenas como um requisito, mas também como uma fonte de vantagem competitiva, ou seja, contribuindo diretamente para o sucesso de um projeto, considerando-se requisitos como: redução de danos ambientais, externalização de benefícios sociais, conformidade com normas e regulamentos e redução de problemas de saúde e segurança (Carvalho; Rabechini Junior, 2017).

Porém, é cada vez mais evidente que a digitalização também aumenta a probabilidade de desafios e ameaças à sustentabilidade social e ambiental, incluindo a extensão da pegada de carbono, associada ao aumento da demanda pela geração de eletricidade; as vulnerabilidades de segurança cibernética e as discrepâncias sociais causadas pela crescente lacuna no acesso às TICs, comumente chamada de “exclusão digital” (Linkov *et al.*, 2018).

2.10.5 Esquematização das ações constantes em cada um dos “domínios de desempenho” aplicáveis ao objeto de estudo

Conforme Figura 16, esquematizam-se as ações constantes nos três domínios de desempenho do *PMBOK* tratados neste trabalho – Partes interessadas, Incerteza e Entrega – a comporem a lógica gerencial do “modelo de referência”.

Figura 16 – Esquematização das ações constantes nos domínios de desempenho do PMBOK “Partes Interessadas”, “Incerteza” e “Entrega”



Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado das seções 2.10.1 a 2.10.4.

3 DESENVOLVIMENTO

3.1 MAPEANDO OS REQUISITOS DA ESTRUTURA CONCEITUAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS DIGITAIS

Como estratégia adotada para o mapeamento de requisitos da estrutura conceitual aqui desejada, aplicou-se as fases iniciais do método de revisão sistemática *Knowledge Development Process – Constructivist (Proknow-C)* (Lacerda; Ensslin; Ensslin, 2012). O método citado, apesar de ser direcionado para revisões sistemáticas, não se operou aqui para este fim propriamente dito. Pelo método prever a análise de Pareto, ferramenta de gestão para a priorização de problemas a fim de subsidiar processos decisórios (Brooks, 2014; Paludo, 2016), foi esta a razão pela sua adoção neste trabalho.

Como não se visou realizar uma análise do autor e do periódico mais citados para a problemática de pesquisa, bem como uma análise das referências utilizadas

pelos autores do portfólio final de artigos a ser aqui constituído, embora estas duas etapas estejam previstas na aplicação do *Proknow-C*; a aplicabilidade deste método se limitou até a fase da constituição do portfólio de artigos que serviram de base para realizar o citado mapeamento de requisitos prioritários.

Para a presente pesquisa, conduzida entre os dias 01 e 10 de maio de 2025, foi adotada como base de dados a *Scopus*, frequentemente recomendada para revisões bibliométricas em decorrência de sua alta qualidade (Poffo, 2023). Com vistas a uma pesquisa cuja investigação tratasse do tema “gerenciamento de serviços públicos digitais”, conforme Figura 17, foram determinadas como palavras-chave as seguintes: “*public administration*”, “*public management*”, “*e-government*”, “*e-services*”, “*digital transformation*”, “*e-governance*”.

Figura 17 – Definição das palavras-chave de pesquisa

<i>P1: Topic = (“public administration”) AND Topic (“e-government”)</i>
<i>P2: Topic = (“public administration”) AND Topic (“e-services”)</i>
<i>P3: Topic = (“public administration”) AND Topic (“digital transformation”)</i>
<i>P4: Topic = (“public administration”) AND Topic (“e-governance”)</i>
<i>P5: Topic = (“public management”) AND Topic (“e-government”)</i>
<i>P6: Topic = (“public management”) AND Topic (“e-services”)</i>
<i>P7: Topic = (“public management”) AND Topic (“digital transformation”)</i>
<i>P8: Topic = (“public management”) AND Topic (“e-governance”)</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Pesquisa aplicada à base de artigos *Scopus*⁷ a partir dos parâmetros constantes no Quadro 5, com as respectivas referências originadas pela base de dados sendo importadas e gerenciadas para o aplicativo *Mendeley*⁸:

Quadro 5 – Parâmetros de pesquisa para as combinações de termos constantes na Figura 17

Abrangência	Somente a artigos
Ano das publicações	Entre 2014 e 2024
Idioma das publicações	Inglês
Categorias dos artigos	<i>Business, management and accounting; social sciences; decision sciences</i>
Onde se realizaram as buscas pelas combinações de termos	<i>Article title, abstract and keywords</i>

Fonte: Elaborado pelo autor.

⁷ Disponível em: <http://www.scopus.com/home.uri>.

⁸ Disponível em: <https://www.mendeley.com/>.

Conforme somatório das combinações constantes na Figura 17, totalizam-se 1.689 artigos brutos. Excluindo-se 538 artigos repetidos do banco de artigos brutos, totalizam-se 1.151 artigos brutos não repetidos.

Sob a análise quanto ao alinhamento dos títulos dos artigos brutos não repetidos à problemática da pesquisa, selecionaram-se 521 artigos, excluindo-se, assim, 630 artigos desta etapa.

As 521 referências selecionadas em decorrência do alinhamento dos títulos com a temática de pesquisa tiveram seu reconhecimento científico medido através do número de citações indicados pela ferramenta Google Scholar⁹ (2025). Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) indicam que as referências selecionadas pelo alinhamento dos títulos devem ser ordenadas em ordem decrescente e o valor de corte deve observar a análise de Pareto. No caso aqui conduzido, observou-se um corte que se aproximasse do percentual de 80% das citações.

Somando-se todas as citações dos 521 artigos alinhados quanto aos títulos, obteve-se o número de 23.778 citações. Assim, artigos que foram citados 43 vezes ou mais representaram 19.028 citações, ou seja, 80,02% das citações totais.

Com essa indicação, 153 artigos foram selecionados pelos números de citações, sob aplicabilidade da análise de Pareto, conforme se pode observar na Figura 18. Quanto aos 368 artigos com menores números de citações, estes, por meio de outros critérios, ainda poderão fazer parte do portfólio final de artigos que constituirão o referencial teórico da pesquisa.

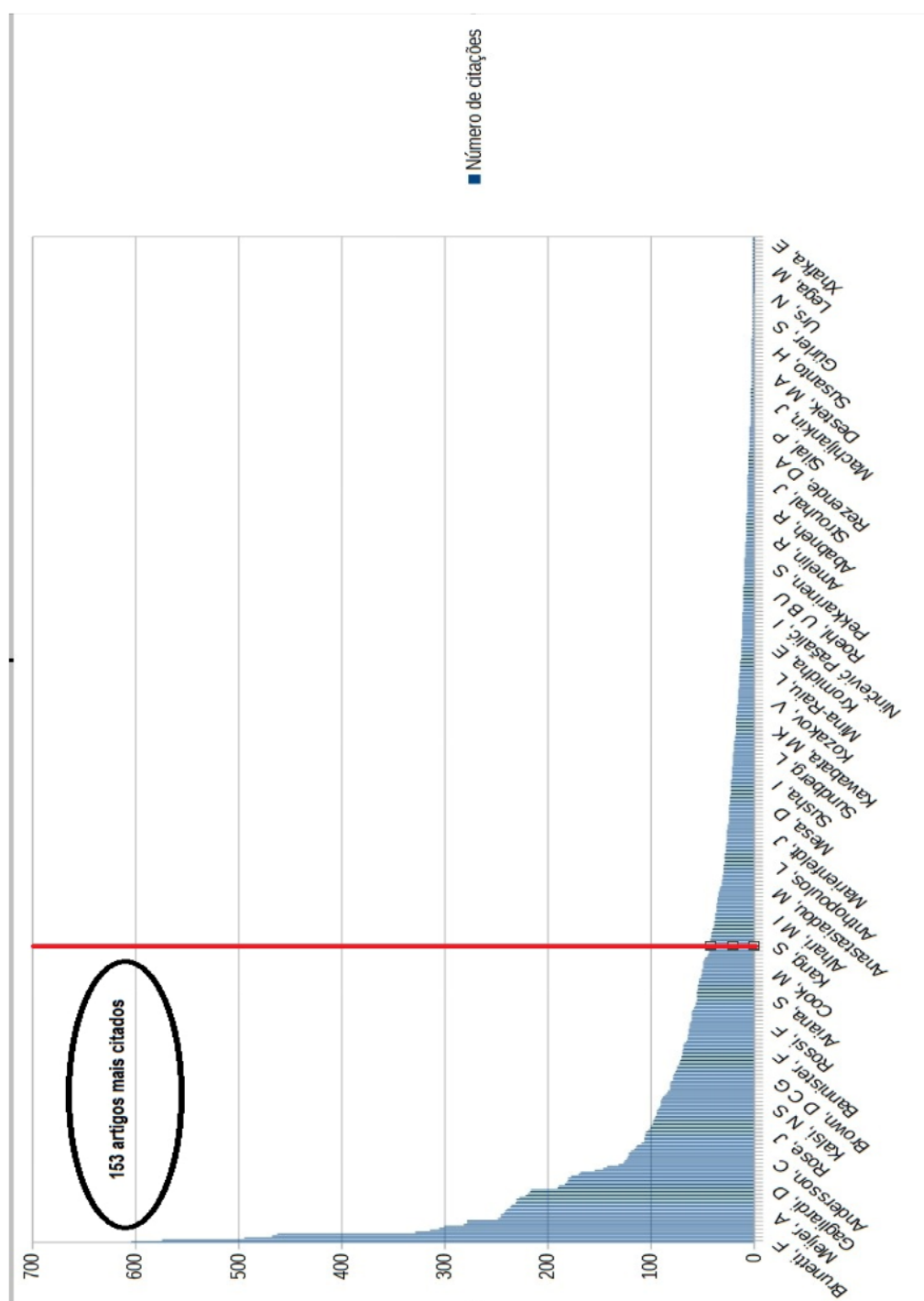
Os 153 artigos selecionados por conta de seus maiores reconhecimentos científicos tiveram, assim, seus resumos (*abstracts*) analisados a fim de verificar os alinhamentos destes com a temática de pesquisa. Dos 153 resumos analisados, 135 foram excluídos em decorrência de falta de alinhamento com o objetivo da pesquisa, direcionando-se 18 deles para o portfólio final de artigos.

Lacerda, Ensslin e Ensslin (2012) indicam, também, que artigos que não foram selecionados na etapa da análise de Pareto, aqui totalizados em 368, podem ser selecionados para o portfólio final de pesquisa mediante dois processos: **(critério 1º)** artigos que tenham sido publicados há menos de 2 anos – aqui, em período compreendido de 2023 a 2024 – ou **(critério 2º)** artigos publicados a mais de 2 anos, desde que sejam referentes a pesquisadores presentes no grupo dos 18 artigos já selecionados.

⁹ Disponível em: <https://scholar.google.com.br/?hl=pt>.

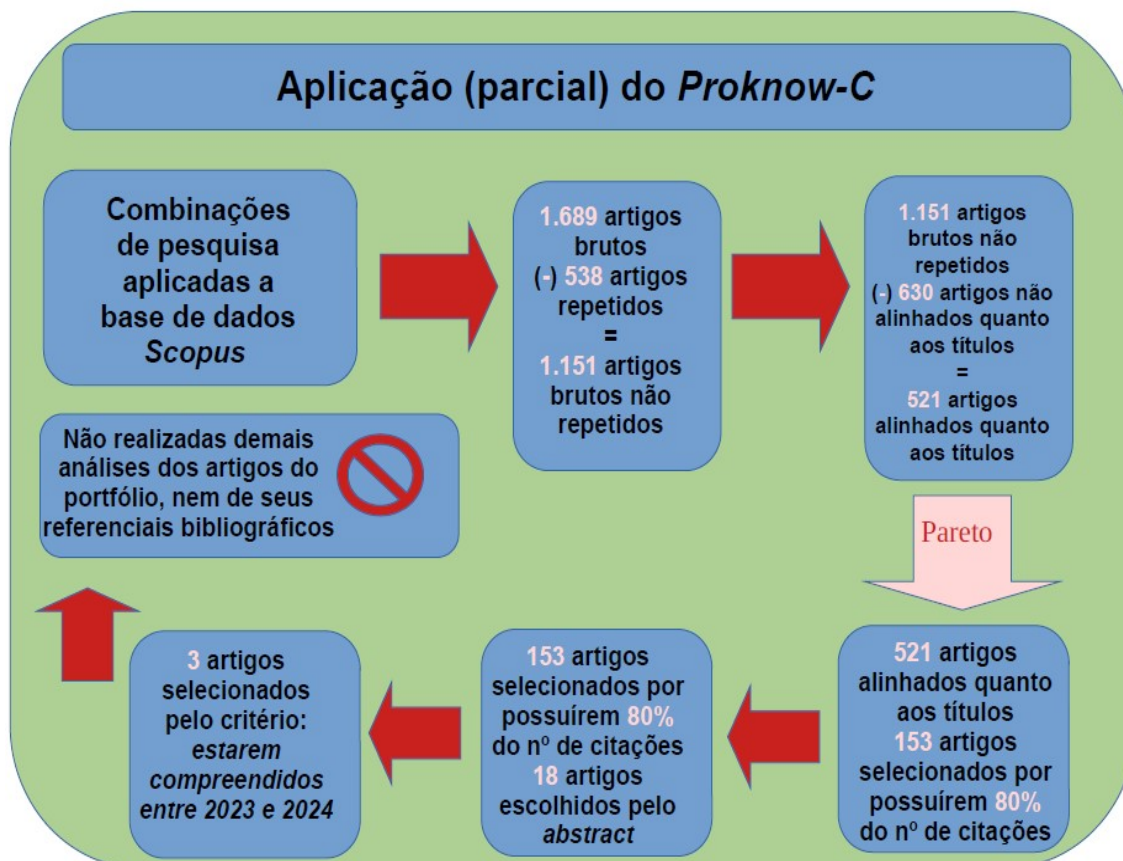
Dos 368 artigos aqui analisados, 173 estão compreendidos entre 2023 e 2024. Destes, 3 foram selecionados através do **(critério 1º)**, a partir da leitura de seus resumos, dados os seus alinhamentos com a temática de pesquisa. Não foram selecionados artigos através do **(critério 2º)**.

Figura 18 – Distribuição da frequência de citações dos artigos selecionados pelos títulos e marcação do valor de corte



Conforme Figura 19, tem-se sintetizado o percurso de aplicação parcial do método *Proknow-C*.

Figura 19 – Percurso de aplicação parcial do método Proknow-C



Fonte: Elaborado pelo autor.

Desta forma, conforme Quadro 6; foram selecionados 21 artigos em decorrência de possuírem alinhamento de título e resumo, terem um volume de citações relevantes e terem *abstracts* acessíveis.

Quadro 6 – Artigos que formam o portfólio para compor o referencial teórico sobre gerenciamento de serviços públicos digitais

Nº do artigo	Dados do artigo do portfólio
1	VENKATESH, Viswanath; THONG, James Y. L.; CHAN, Frank K. Y.; HU, Paul J. H.. Managing Citizens' Uncertainty in E-Government Services: the mediating and moderating roles of transparency and trust. Information Systems Research , v. 27, n. 1, p. 87-111, 2016.
2	LEE-GEILLER, Seulki; LEE, Taejun (David). Using government websites to enhance democratic E-governance: a conceptual model for evaluation. Government Information Quarterly , v. 36, n. 2, p. 208-225, 2019.
3	VICENTE, María Rosalía; NOVO, Amparo. An empirical analysis of e-participation. The role of social networks and e-government over citizens' online engagement. Government Information Quarterly , v. 31, n. 3, p. 379-387, 2014.

4	BELANCHE, D.; CASALÓ, L. V.; FLAVIÁN, C.; SCHEPERS, J. Trust transfer in the continued usage of public e-services. Information & Management , v. 51, n. 6, p. 627-640, 2014.
5	MEIJER, Albert; BEKKERS, Victor. A metatheory of e-government: creating some order in a fragmented research field. Government Information Quarterly , v. 32, n. 3, p. 237-245, 2015.
6	ALVARENGA, A.; MATOS, F.; GODINA, R.; MATIAS, J. C. O.. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. Sustainability , v. 12, n. 14, p. 5824, 2020.
7	SÁ, Filipe; ROCHA, Álvaro; COTA, Manuel Pérez. From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: a literature review. Government Information Quarterly , v. 33, n. 1, p. 149-160, 2016.
8	MATHEUS, Ricardo; JANSSEN, Marijn. A Systematic Literature Study to Unravel Transparency Enabled by Open Government Data: the window theory. Public Performance & Management Review , v. 43, n. 3, p. 503-534, 2019.
9	ROSE, Jeremy; FLAK, Leif Skiftenes; SÆBØ, Øystein. Stakeholder theory for the E - government context: framing a value-oriented normative core. Government Information Quarterly , v. 35, n. 3, p. 362-374, 2018.
10	ZHAO, Fang; WALLIS, Joseph; SINGH, Mohini. E-government development and the digital economy: a reciprocal relationship. Internet Research , v. 25, n. 5, p. 734-766, 2015.
11	MACLEAN, Don; TITAH, Ryad. A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: a public value perspective. Public Administration Review , v. 82, n. 1, p. 23-38, 2021.
12	BJÖRKLUND, F. E-government and moral citizenship: the case of estonia. Citizenship Studies , v. 20, n. 6-7, p. 914-931, 2016.
13	BROWN, D. C. G.; TOZE, S. Information governance in digitized public administration. Canadian Public Administration , v. 60, n. 4, p. 581-604, 2017.
14	WIRTZ, Bernd W.; KURTZ, Oliver Tuna. Local e-government and user satisfaction with city portals – the citizens' service preference perspective. International Review On Public And Nonprofit Marketing , v. 13, n. 3, p. 265-287, 2016.
15	WIRTZ, Bernd W.; PIEHLER, Robert; DAISER, Peter. E-Government Portal Characteristics and Individual Appeal: an examination of e-government and citizen acceptance in the context of local administration portals. Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing , v. 27, n. 1, p. 70-98, 2015.
16	WIRTZ, Bernd W.; LANGER, Paul F.. Public Multichannel Management – an Integrated Framework of Off- and Online Multichannel Government Services. Public Organization Review , v. 17, n. 4, p. 563-580, 2016.
17	CUMBIE, B. A.; KAR, B. A Study of Local Government Website Inclusiveness: the gap between e-government concept and practice. Information Technology For Development , v. 22, n. 1, p. 15-35, 2014.
18	CAMPMAS, Alexandra; IACOB, Nadina; SIMONELLI, Felice. How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-Government in the European Union. Data & Policy , v. 4, p. e19, 2022.
19	LARSEN, Anna Grøndahl; FØLSTAD, Asbjørn. The impact of chatbots on public service provision: a qualitative interview study with citizens and public service providers. Government Information Quarterly , v. 41, n. 2, p. 101927, 2024.
20	SIGURJONSSON, Throstur Olaf; JÓNSSON, Einar; GUDMUNDSDOTTIR, Svala. Sustainability of Digital Initiatives in Public Services in Digital Transformation of Local Government: insights and implications. Sustainability , v. 16, n. 24, p. 10827, 2024.
21	NOT, Elena; LEONARDI, Chiara; LÓPEZ-DE-IPÍÑA, Diego; PALACIOS, Daniel Silva; SÁNCHEZ-CORCUERA, Ruben; KAZHAMIKIN, Raman; GEROSA, Matteo. Designing a Digital Environment to Support the Co-production of Public Services: balancing multiple requirements and governance concepts. Digital Government: Research and Practice , v. 5, n. 3, p. 1-30, 2024. Association for Computing Machinery (ACM).

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Quadro 7, elencaram-se os respectivos conceitos (ou constructos) de cada artigo do portfólio, de forma a correlacioná-los como requisitos para compor

a estrutura teórica a estar presente na estrutura conceitual de gerenciamento aqui desejada. Martins e Theóphilo (2007) diriam que uma teoria é um conjunto de constructos – abstrações relacionadas a um fenômeno –, definições e proposições relacionadas entre si, a fim de explicar ou de prever fenômenos.

Quanto a uma possível tendência contemporânea na temática de gerenciamento de serviços públicos digitais que fora mapeada pela revisão sistemática, Larsen e Følstad (2024) evidenciam a incorporação de tecnologias autônomas, como os *chatbots*, à provisão de serviços públicos digitais. No contexto do INSS, esta tendência já se verifica na concepção do *chatbot* “Helô”, que fora lançado para garantir que o cidadão possa ter acesso aos serviços e informações do instituto sem se deslocar pessoalmente a uma APS (INSS, 2025).

Embora, reiterando-se aqui que o método construtivista ateste a singularidade do contexto da pesquisa, o que, em outras palavras, atesta que os trabalhos realizados sob essa perspectiva só são aplicados no contexto em que foram criados (Lacerda *et al.*, 2018); a maioria dos constructos aqui mapeados seguindo a aplicação parcial do *Proknow-C* encontram respaldados em artigos que versem sobre estruturas conceituais aplicadas a intervenções de *e-gov*. Conforme Quadro 8, foram retomados artigos de Ebrahim e Irani (2005), Esteves e Joseph (2008), Almarabeh e Abuali (2010); Schulz e Schuppan (2012); Sigwejo e Pather (2016) e, em cada um deles, há, pelo menos um dos requisitos mapeados neste procedimento realizado em 2025. Logo, os constructos, em sua maioria, apresentam sim uma recorrência histórica de interesse acadêmico.

Conforme Quadro 8, temos, também, alguns constructos destacados que se demonstram como possíveis inovações às estruturas conceituais de intervenções de *e-gov*. Concebendo-se aqui um “modelo de referência” para o gerenciamento de serviços previdenciários digitais, (1º) a “Teoria do Valor Público” deve ser indicada explicitamente como modelo teórico de gerenciamento e de governança, e não apenas como finalidade da ação gerencial; (2º) a gestão do conhecimento para serviços previdenciários digitais deve prever especificidades para este contexto e, igualmente, integrar-se à governança; e, por fim, (3º) os dados abertos devem ser instrumentos de transparência – a menos que lei restrinja aos níveis de transparência aplicáveis – além de ser um elemento indutor de empreendedorismo no *e-gov*.

Quadro 7 – Número de citações dos artigos do portfólio e mapeamento de constructos para comporem os requisitos para a estrutura conceitual

Nº do artigo	Ano do artigo	Nº de citações	Requisito levantado
01	2016	467	Gestão de incertezas
02	2019	328	Sites governamentais
03	2014	314	Habilidades digitais
04	2014	305	Confiabilidade
05	2015	245	Modelos teóricos
06	2020	239	Gestão do conhecimento
07	2016	230	Gestão da qualidade
08	2019	221	Dados abertos
09	2018	217	Relacionamento entre partes interessadas (ou governança)
10	2015	181	Efeitos econômicos
11	2022	168	Possível modelo teórico a ser aplicado a e-gov: Teoria do Valor Público
12	2016	90	Aspectos socioculturais
13	2017	78	Governança da informação
14	2016	75	Confiabilidade
15	2015	67	Portais de e-gov
16	2016	57	Gerenciamento multicanal
17	2014	55	Inclusão digital
18	2022	43	Interoperabilidade
20	2024	2	Sustentabilidade
21	2024	1	Coprodução

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 8 – Requisitos levantados e a recorrência destes, direta ou indiretamente, em outras estruturas conceituais de trabalhos já publicados

Requisito levantado	Referência em estruturas conceituais de trabalhos já publicados
Gestão de incertezas	Quando se referenciar à gestão de riscos : Esteves e Joseph (2008); Schulz e Schuppan (2012)
Sites governamentais	Ebrahim e Irani (2005)
Habilidades digitais	Almarabeh e Abuali (2010); Schulz e Schuppan (2012)
Confiabilidade	Almarabeh e Abuali (2010); Sigwejo e Pather (2016)
Modelos teóricos	Enquanto proposta para este trabalho, deseja-se ratificar a Teoria do Valor Público como modelo teórico aplicado à governança e não apenas indicar o “Valor Público” como finalidade em si mesma de uma intervenção de e-gov
Possível modelo teórico a ser aplicado a e-gov: Teoria do Valor Público	
Gestão da qualidade	Esteves e Joseph (2008); Almarabeh e Abuali (2010); Schulz e Schuppan (2012); Sigwejo e Pather (2016)
Dados abertos	Enquanto proposta para este trabalho, deseja-se ratificar os dados abertos como instrumento de transparência, mas, também, como elemento indutor de desenvolvimento econômico
Efeitos econômicos	

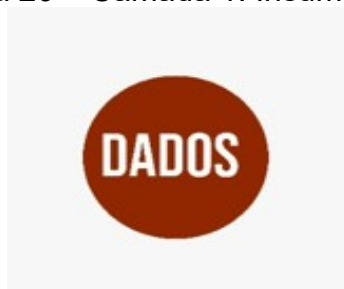
Gestão do conhecimento	Enquanto proposta para este trabalho, deseja-se uma gestão do conhecimento e instrumentos de governança a ela correlacionados que sejam específicos para contextos de serviços previdenciários digitais
Governança da informação	
Aspectos socioculturais	Esteves e Joseph (2008)
Portais de e-gov	Ebrahim e Irani (2005)
Gerenciamento multicanal	Sigwejo e Pather (2016)
Inclusão digital	Almarabeh e Abuali (2010)
Interoperabilidade	Almarabeh e Abuali (2010); Sigwejo e Pather (2016)
Sustentabilidade	Esteves e Joseph (2008)
Coprodução	Almarabeh e Abuali (2010)
Relacionamento entre partes interessadas (ou governança)	Enquanto proposta para este trabalho, desejam-se instrumentos de governança tanto para a gestão do conhecimento quanto para aplicabilidade da Teoria do Valor Público

Fonte: Elaborado pelo autor

3.1.1 Insumo base

Conforme Figuras 20 a 23, tem-se a composição visual, de forma progressiva, da estrutura conceitual (inclusive da respectiva estrutura teórica ali aplicável) para serviços públicos digitais. Conforme Figura 24, tem-se a estrutura conceitual completa, estendida do modelo constante na Figura 23 para comportar, também, a camada de elementos de gerenciamento de serviços previdenciários digitais.

Figura 20 – Camada 1: Insumo base



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados são definidos como símbolos que representam propriedades de objetos, eventos e o seu respectivo ambiente. Eles são produtos da observação, mas não tem utilidade até que estejam em uma forma utilizável, ou seja, relevante (Rowley *apud* Ackoff, 1989).

Dados representam o primeiro nível da hierarquia do conhecimento – dados,

informação, conhecimento e sabedoria – e são um conjunto de fatos discretos e objetivos sobre eventos. Em um contexto organizacional, os dados são descritos como registros estruturados de transações, sem significado intrínseco a eles mesmos e se constituem na matéria-prima das informações (Bratianu; Bejinaru, 2023).

Requisito 1: Dados abertos. Os dados abertos refletem o substrato para informações necessárias e pertinentes que são encontradas nos *sites* governamentais (Abu-Shanab; Osmani, 2019). Matheus e Janssen (2019) colocam a transparência como um dos principais motivadores da abertura dos dados governamentais, esperando-se que esta abertura resulte em benefícios como, por exemplo, melhores decisões governamentais e responsabilização dos entes públicos.

Há naturalmente uma assimetria de informações entre o governo e a sociedade, pois aqueles que estão envolvidos nos processos governamentais geralmente possuem mais informações sobre suas atividades do que o público. Pela transparência visa-se, portanto, superar essa discrepância de informações, permitindo assim que o público veja o que está acontecendo no governo. Em alguns casos, a mera abertura dos dados é vista como uma forma de transparência, enquanto outros sugerem que só há transparência se o público for capaz de entender e interpretar os dados (Matheus; Janssen, 2019).

3.1.2 Elementos da camada de interação com o usuário

Requisito 2: Sites governamentais. Sites governamentais apresentam funções diversas, heterogêneas, incluindo a publicação de informações, a prestação de serviços públicos e a participação pública. O principal objetivo dos sites governamentais é o fornecimento de valor público, além de aplicarem novos indicadores para melhor compreender os aspectos deste valor público, como o envolvimento do cidadão, o diálogo e o equilíbrio de interesses (Lee-Geiller; Lee, 2019).

Requisito 3: Portal de e-gov. Portais de e-gov se constituem em uma importante interface entre os cidadãos e a Administração Pública, pois agregam diferentes serviços públicos aos usuários em apenas um local (Wirtz; Piehler; Daiser, 2015).

A aceitação dos portais governamentais por parte dos respectivos usuários fica condicionada a alguns elementos, tais como: facilidade de uso, utilidade, existência de meios de interação, respeito à privacidade dos usuários e recursos de suporte que sejam disponibilizados para os usuários – como manuais e tutoriais. Quanto à intenção de continuidade no uso dos portais governamentais por parte dos usuários, esta fica condicionada a competências destes para uso da *Internet* e a necessidade de algum grau de interação pessoal (Wirtz; Piehler; Daiser, 2015).

Figura 21 – Camada 2: Elementos de interação com o usuário



Fonte: Elaborado pelo autor.

3.1.3 Competências¹⁰ em ambientes digitais

A insuficiência de habilidades e conscientização em TICs no setor público, o nível de educação e a comunicação e o *marketing* limitados dos serviços de *e-gov* são alguns dos fatores humanos que podem levar as iniciativas de *e-gov* ao fracasso (Glyptis *et al.*, 2020). Tornar uma empresa apta para a transformação digital exige que as competências sejam incorporadas em um nível estratégico, competências

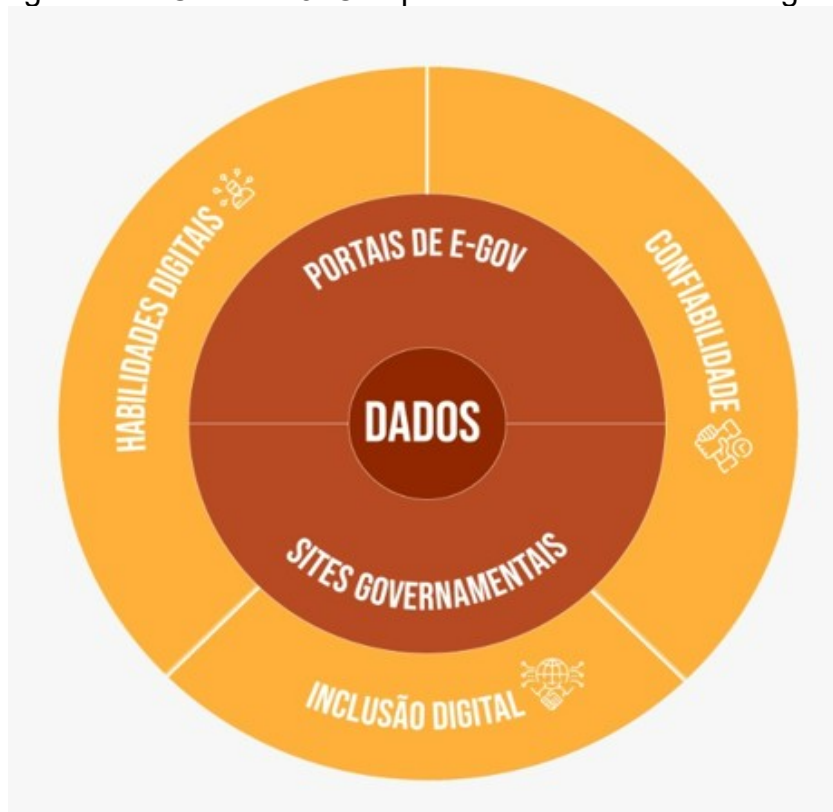
¹⁰ Chiavenato (2014) coloca a competência como função oriunda do conhecimento, que é o saber, ou, o resultado do aprendizado; da habilidade, que é o saber fazer; e da atitude, que é o saber fazer acontecer, o que envolve a assunção de riscos e a assunção de compromissos como agente de mudança ou de agregação de valor.

estas que devem transitar por dimensões gerenciais, pessoais e comportamentais (Gonçalves *et al.*, 2023).

A TI tem ratificado a sua importância para a gestão do conhecimento. Isso se deve ao fato de que ela é uma ferramenta que apoia e ajuda o processo de gestão do conhecimento, desde a geração de conhecimento até o armazenamento e o compartilhamento de informações, de forma que o trabalho se proceda rápido e eficientemente. Além disso, a TI pode ajudar as organizações a preservarem os diferentes tipos de conhecimento que reuniram (Doungpitak *et al.*, 2023).

E o *e-gov*, como uma forma de governo na era da informação, envolve conhecimento como poder. Surge-se, então, uma cidadania específica a este contexto cujo controle sobre o conhecimento é um pré-requisito (Björklund, 2016).

Figura 22 – Camada 3: Competências em ambientes digitais



Fonte: Elaborado pelo autor.

Requisito 4: Confiabilidade em ambientes de e-gov, destacando-se neste contexto temas como privacidade e segurança em ambientes digitais. Carter e Weerakkody (2008) conceituam confiança como a expectativa de que se possa confiar na promessa de um indivíduo ou de um grupo, fator este que tem influência sobre o grau de aceitação que serviços eletrônicos possam ter por parte dos seus

respectivos usuários.

Já Wirtz e Kurtz (2016) colocam a questão da confiabilidade como relacionada à qualidade percebida dos serviços públicos digitais. Assim, além da confiabilidade – que depreende elementos diretamente relacionados como “privacidade” e “segurança de uso” –, a utilidade, a eficiência, a personalização e a facilidade de uso percebida são fatores igualmente importantes que influenciam a satisfação emocional dos cidadãos e, conseqüentemente, a criação de relacionamentos baseados em confiança. Urban, Amyx e Lorenzon (2009) colocam, também, o *design* do site como um elemento que também gera confiança no usuário, afetando as intenções de continuidade de uso.

Belanche *et al.* (2014), por outro lado, apontam que um *e-gov* eficaz deve perceber que a imagem de uma organização também é um fator que afeta a confiança nos serviços públicos eletrônicos, o que Urban, Amyx e Lorenzon (2009) denominam como reputação e que se configura em um importante aspecto neste contexto.

A confiança, portanto, ilustra percepção de cidadãos de que um site de *e-gov* tem os atributos essenciais para preservar seus interesses individuais, além de aderir a um conjunto de princípios que ele próprio, enquanto cidadão, valoriza. E os efeitos psicológicos resultantes podem ser a sensação dos usuários se sentirem bem-vindos e confiantes para participarem (Lee-Geiller; Lee, 2019; Venkatesh *et al.*, 2016).

Além da confiança, a satisfação também é uma questão importante no *e-gov*, pois os cidadãos exigem um tratamento eficaz e amigável dos serviços públicos, já que se espera um aumento significativo da qualidade do serviço por meio dos portais de *e-gov* quando em comparação com os modos tradicionais de prestação de serviços (Wirtz; Kurtz, 2016).

Requisito 5: Habilidades digitais. Vicente e Novo (2014) apontam certas habilidades para se poder usar plenamente as informações e os serviços públicos *on-line*: habilidades operacionais para operar as novas mídias, habilidades formais para lidar com as novas mídias, habilidades informacionais para pesquisar e escolher informações relevantes e habilidades estratégicas para usar as informações obtidas para atingir um determinado objetivo. E por exemplo de habilidades digitais, temos comunicar-se na *Internet*, proteger as próprias informações pessoais, proteger computadores contra *malwares*, etc.

Habilidades digitais têm influência direta de indicadores socioeconômicos, no caso “nível de renda” e “nível de escolaridade”. Então, havendo desigualdades sociais verificadas nos indicadores citados, há o risco de que a exclusão digital reforce e amplie estas mesmas desigualdades (Vicente; Novo, 2014).

Consequentemente, os grupos vulneráveis ou de baixa renda, em decorrência de terem, relativamente, uma menor probabilidade a disporem de habilidades digitais adequadas, estarão mais propensos a serem excluídos pelo *e-gov*. O paradoxo é que são exatamente estes grupos com os quais as organizações governamentais geralmente devem lidar (Morte-Nadal; Esteban-Navarro, 2022).

Requisito 6: Inclusão digital. A digitalização dos serviços e das instituições de bem-estar social têm ocorrido frequentemente por meio da introdução de soluções de autoatendimento, tornando os cidadãos responsáveis por buscar ativamente estes serviços. Neste contexto, essa mudança para o autosserviço envolve sujeitos ativos que tomam suas próprias iniciativas para se envolverem com o Estado sem a necessidade de assistência burocrática (Schou; Pors, 2018).

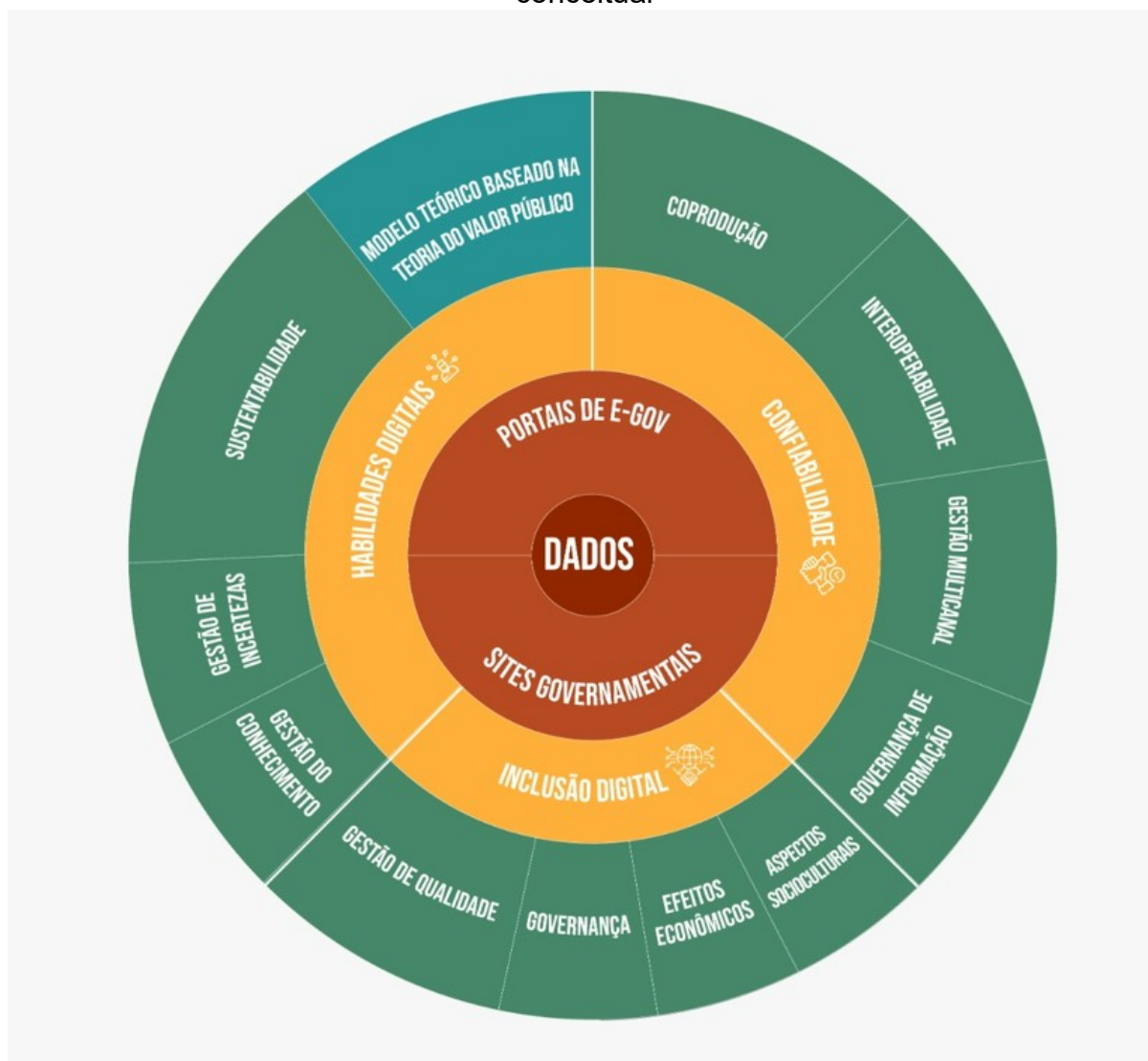
Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022) ponderam que o grau que a exclusão digital tem sobre o desenvolvimento do *e-gov* pode não ser o mesmo que afeta o uso geral da *Internet*. Os usuários do *e-gov* podem ter motivações e propósitos diferentes dos usuários gerais da *Internet* e aqueles podem precisar desenvolver um conjunto de habilidades mais complexas do que destes.

A digitalização frequentemente tem a propensão de reproduz as linhas de estratificação existentes em uma sociedade. E os governos podem abordar as crescentes preocupações com a exclusão digital decorrentes das estratificações da alfabetização digital redesenhando os sistemas de sites governamentais, promovendo assim, melhores condições para que todas as pessoas tenham acesso a oportunidades para uma vida melhor (Lee-Geiller; Lee, 2019; Schou; Pors, 2018).

A inclusão digital dos cidadãos, assim, é uma das condições para a realização do *e-gov* em uma sociedade democrática (Morte-Nadal; Esteban-Navarro, 2022).

3.1.4 Estrutura teórica e elementos de gerenciamento

Figura 23 – Modelo de gerenciamento de serviços públicos digitais: estrutura conceitual



Fonte: Elaborado pelo autor.

Requisito 7: Modelos teóricos aplicados a e-gov. Meijer e Bekkers (2015) apontam para a importância de se retirar o caráter meramente descritivo de estudos sobre e-gov quando da formalização de modelos teóricos a ele relacionados.

Uma das maneiras de se estabelecer um modelo teórico sobre e-gov é aquela que deriva da concepção de “estágios de maturidade”, que compreende, assim, os seguintes estágios: (1º) presença na web, (2º) serviços integrados verticais e horizontais, (3º) integração total. Meijer e Bekker (2015) indicam que esses modelos baseados em “estágios de maturidade” não dão atenção ao contexto e ao

comportamento de atores específicos na medida em que propõem que formas de *e-gov* podem ser explicadas em termos da difusão de tecnologias, por meio da ideia de estágios sucessivos – de maturidade – que os governos vão alcançando.

Requisito 8: Teoria do Valor Público de Moore como modelo teórico para intervenções de *e-gov*. A Teoria do Valor Público (Moore, 1995), segundo considerações de Maclean e Titah (2021), oferece uma abordagem em que se muda o foco dos produtores de serviços governamentais para a ótica dos usuários, sobre como prestar melhores serviços e melhor satisfazer as necessidades dos cidadãos por meio da prestação de serviços eficientes e eficazes.

O valor público resulta da avaliação do que é criado e mantido pelo governo em nome do público. É a “visão” combinada de uma sociedade sobre o que eles consideram valioso, sendo um incentivo, assim, em se considerarem os objetivos e os interesses dos cidadãos. A criação de valor é descentralizada, não planejada e coproduzida com pessoas de fora da organização (Maclean; Titah, 2021).

Maclean e Titah (2021), portanto, resumizam três motivos para o uso da Teoria do Valor Público: é orientada a serviço, é adequada para examinar a transformação disruptiva de organizações governamentais que se utilizam de tecnologias inteligentes e, por fim, tem o seu processo de criação de valor embasado na perspectiva do público e não do ente prestador de serviços.

Requisito 9: Gestão de incertezas. Em um contexto tecnológico, a incerteza se refere à percepção do indivíduo de que ele não consegue prever com precisão ou entender completamente o ambiente tecnológico. E a incerteza formará uma barreira ao reconhecimento do valor das inovações e à adoção de novas tecnologias pelos usuários (Venkatesh *et al.*, 2016).

Venkatesh *et al.* (2016) sugerem que a transparência e a confiança podem ajudar os cidadãos a resolverem suas incertezas, favorecendo as intenções destes de utilizarem serviços em ambientes tecnológicos. E quando a incerteza é reduzida, a previsibilidade do comportamento da outra parte aumenta, resultando em uma diminuição do risco percebido da interação.

Dada a ênfase que a busca por informações tem para a redução de incertezas, Venkatesh *et al.* (2016) esclarecem que as características tecnológicas relacionadas a qualidade das informações são particularmente importantes. E como os serviços de *e-gov* são centrados em informações e servem principalmente para, também, fornecerem informações governamentais de interesse público, a qualidade destas é

fundamental para as percepções dos cidadãos sobre o desempenho de serviços e para as futuras intenções de uso de serviços sob este formato.

Requisito 10: Gerenciamento multicanal. Gerenciamento multicanal representa uma estrutura integrada de serviços, a exemplo daqueles disponibilizados pelo, tanto por meio *on-line* como *off-line* (Wirtz; Langer, 2016).

Acreditava-se que as plataformas públicas *on-line* seriam o meio único ideal para a interação entre governo e cidadão (*G2C*) e entre governo e empresa (*G2B*), o que poderia eventualmente substituir todos os outros canais públicos. Porém, o que tem ocorrido é justamente o contrário: há um surgimento de demandas do público para interagirem com a Administração Pública por diferentes meios, o que aumenta a complexidade das interações envolvidas e torna a gestão governamental multicanal ainda mais importante (Wirtz; Langer, 2016).

Muitos usuários ainda não tem acesso à TICs ou não tem habilidades necessárias para usar os canais digitais de *e-gov*. Essa constatação exige claramente a diversidade de canais. Portanto, os gestores públicos devem incorporar todos esses aspectos para projetar um sistema multicanal orientado para o valor do cliente e, assim, encontrar a combinação certa de canais e interfaces para atender ao interesse público. E para melhor combinar os diferentes canais, será importante coletar mais dados sobre as combinações de canais aplicados (Wirtz; Langer, 2016).

Requisito 11: Coprodução para a criação de valor público. A coprodução de serviços públicos significa que estes serviços não são mais prestados unicamente por profissionais de órgãos públicos, mas também são produzidos de forma colaborativa com cidadãos e comunidades. Por esse motivo a coprodução é uma forma mais inclusiva de desenvolver e fornecer bens e serviços públicos, sendo uma nova forma de governança na qual os cidadãos e os agentes privados estão envolvidos ativamente no processo geral de criação e execução, bem como na sustentabilidade de longo prazo destes serviços (Not *et al.*, 2024).

E a coprodução para a geração de valor público, por meio dos esforços de transformação digital do setor público, pode ser rotulada como um *design* orientado no cidadão para o cidadão, uma implementação que atenda às expectativas deste. E os tipos de valores que podem ser gerados incluem, por exemplo, o valor para o cidadão, ao criar melhores interações com os cidadãos; o valor econômico, por meio

de ganhos monetários e de tempo como resultado; além do valor decorrente das melhorias da eficiência administrativa e da transparência (Scupola; Mergel, 2022).

Requisito 12: Aspectos socioculturais quando da implementação de serviços de e-gov. Pode-se dizer que o e-gov, em geral, tem o potencial para contribuir na resolução de problemas administrativos, mais como os seus conceitos organizacionais relacionados foram desenvolvidos em países industrializados, não se deve presumir que sejam automaticamente apropriados para países em desenvolvimento (Schuppan, 2009).

Logo, as políticas e as condições socioculturais de uma nação, elementos subjacentes ao e-gov, também são condições para o sucesso deste tipo de intervenção, refletindo-se nas intenções específicas presentes na cultura de cada país. A digitalização do governo tem sido contextualizada em um discurso sobre o progresso e sobre as vantagens do e-gov que, em parte, é exclusivo de cada país (Björklund, 2016; OECD, 2016).

Ao se tratar, por exemplo, do caso da digitalização do governo da Estônia, revela-se que o país fez um grande esforço para digitalizar os seus serviços públicos, bem como para garantir a cobertura total de acesso à *Internet* por todo o seu território. As altas competências dos fornecedores de tecnologia e a falta de uma infraestrutura jurídica restritiva foram dois fatores que facilitaram a digitalização em alta escala deste país. Assim, investimentos gerais em alta tecnologia, o restabelecimento da Estônia como Estado independente no final da década de 1990, a estreita cooperação entre setor público e setor privado e um processo de fortalecimento da democracia foram fatores determinantes para a implantação do e-gov neste país (Björklund, 2016).

A expectativa de desempenho, a influência social, a cultura e as condições facilitadoras podem ser significativas para determinar a disposição de alguém utilizar os serviços de e-gov (Morte-Nadal; Esteban-Navarro, 2022). Quanto ao aspecto geográfico, a porcentagem da população que vive em áreas rurais é especialmente relevante porque as taxas de pobreza e analfabetismo nas áreas rurais comumente são mais altas e a infraestrutura nas áreas rurais é normalmente menos desenvolvida. Portanto, é necessário considerar estes fatores quando na concepção de serviços de e-gov (Schuppan, 2009).

Carter e Weerakkody (2008), Schuppan (2009) e Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022) reforçam que os fatores demográficos e sociais são relevantes no

contexto de *e-gov* porque são críticos em relação à aceitação de serviços *on-line* por parte dos usuários. Critérios como idade, gênero, educação, distribuição de renda e a porcentagem da população que vive em áreas rurais são fatores decisivos no comportamento do usuário e na aceitação de serviços *on-line*.

Requisito 13: Governança da informação. Informação representa o segundo nível da hierarquia do conhecimento – dados, informação, conhecimento e sabedoria – e é o resultado de dados processados. Os dados, então, tornam-se informações quando aqueles são investidos de significado e relevância com relação a um determinado contexto (Bratianu; Bejinaru, 2023).

A governança da informação incorpora a consideração de políticas, procedimentos e tecnologias essenciais para o gerenciamento de informações e dados ao longo de seu ciclo de vida. Busca incentivar comportamentos em pessoas e instituições que promovam uma cultura organizacional centrada na informação (Brown; Toze, 2017).

Requisito 14: Gestão do conhecimento. Alvarenga *et al.* (2020) apontam a relação direta entre o sucesso de implementação do *e-gov* com a qualidade da gestão de conhecimento das organizações, complementando-se para melhorias significativas no setor público. O panorama de *e-gov* tem transformado o processo de tomada de decisões.

O gerenciamento deliberado, sistemático e holístico do conhecimento pode aumentar a conscientização das partes interessadas sobre os benefícios da implementação de *e-gov*, a exemplo do aprimoramento da competência governamental, do aumento da qualidade dos serviços governamentais e da promoção de um desenvolvimento governamental saudável (Alvarenga *et al.*, 2020).

Observa-se aqui que tanto o dado, quanto a informação e o conhecimento se constituem em requisitos igualmente importantes para o gerenciamento de serviços públicos digitais. Tratando-se da diferença, sob um contexto organizacional, da gestão da “informação” e do “conhecimento”, Barbosa (2008) coloca a gestão da informação em um contexto de estrutura formal – assim, relacionada com documentos, regulamentos e conhecimentos explícitos – e a gestão do conhecimento em um contexto de estrutura informal, logo, relacionada com a cultura organizacional, desenvolvimento de competências e conhecimentos tácitos.

Requisito 15: Gestão da qualidade. A qualidade do serviço pode ser definida como uma medida do grau em que o serviço prestado corresponde às expectativas

do cliente. Medir a qualidade de um serviço é um pré-requisito para atingir um alto nível de qualidade (Sá; Rocha; Cota, 2016).

No contexto de *e-gov*, a qualidade deve abarcar tanto a perspectiva do serviço quanto à perspectiva da qualidade da informação (Sá; Rocha; Cota, 2016). E entre as sistematizações de índices de qualidade, tem-se o modelo desenvolvido por Alanezi, Kamil e Basri (2010) e cujos requisitos Sá, Rocha e Cota (2016) assim os detalham:

- a) Design do *site*: operação técnica e aparência do site do *e-gov*;
- b) Confiabilidade: a satisfação com a entrega pontual do serviço;
- c) Capacidade de resposta: se o serviço foi realmente útil e não sofreu atrasos;
- d) Segurança e privacidade;
- e) Personalização: serviços fornecidos com cuidado especial e atenção individualizada aos usuários;
- f) Informações: que devem ser precisas, atuais e fáceis de entender;
- g) Facilidade de uso;

Requisito 16: Interoperabilidade. Interoperabilidade se reflete em padrões, protocolos, tecnologias e mecanismos que permitem que os dados fluam entre diversos sistemas com o mínimo de intervenção humana (Lee-Geiller; Lee, 2019).

Em meio ao processo de digitalização do setor público, a interoperabilidade é o principal facilitador para que as metas dos serviços públicos digitais possam se tornar realidades. Sem a interoperabilidade, a transformação digital do setor público é gravemente prejudicada e os fluxos de dados limitados no setor público podem impedir o desenvolvimento de novas tecnologias, aumentando os encargos administrativos (Campmas; Iacob; Simonelli, 2022).

Requisito 17: Efeitos econômicos. O desenvolvimento do *e-gov* envolve muitos fatores, inclusos os econômicos (Zhao; Wallis; Singh, 2015). Por exemplo, reduções de tempo e de custo envolvidos para a abertura de empresas, motivados pela simplificação de procedimentos causados pela digitalização, estimulam o empreendedorismo (Almeida; Zouain, 2016; Das; Das, 2022; Yang, 2024). E essa redução de custos decorre de três fatores: a entrada de dados sob o princípio do “uma única vez”, em que se economiza trabalho no uso compartilhado e subsequente de dados pelo mesmo serviço ou por outros; uma orientação “digital por padrão”, que estimula o uso de canais digitais; e, a simplificação de procedimentos sob o foco de personalização/adequação do atendimento a cada

usuário (Das; Das, 2022).

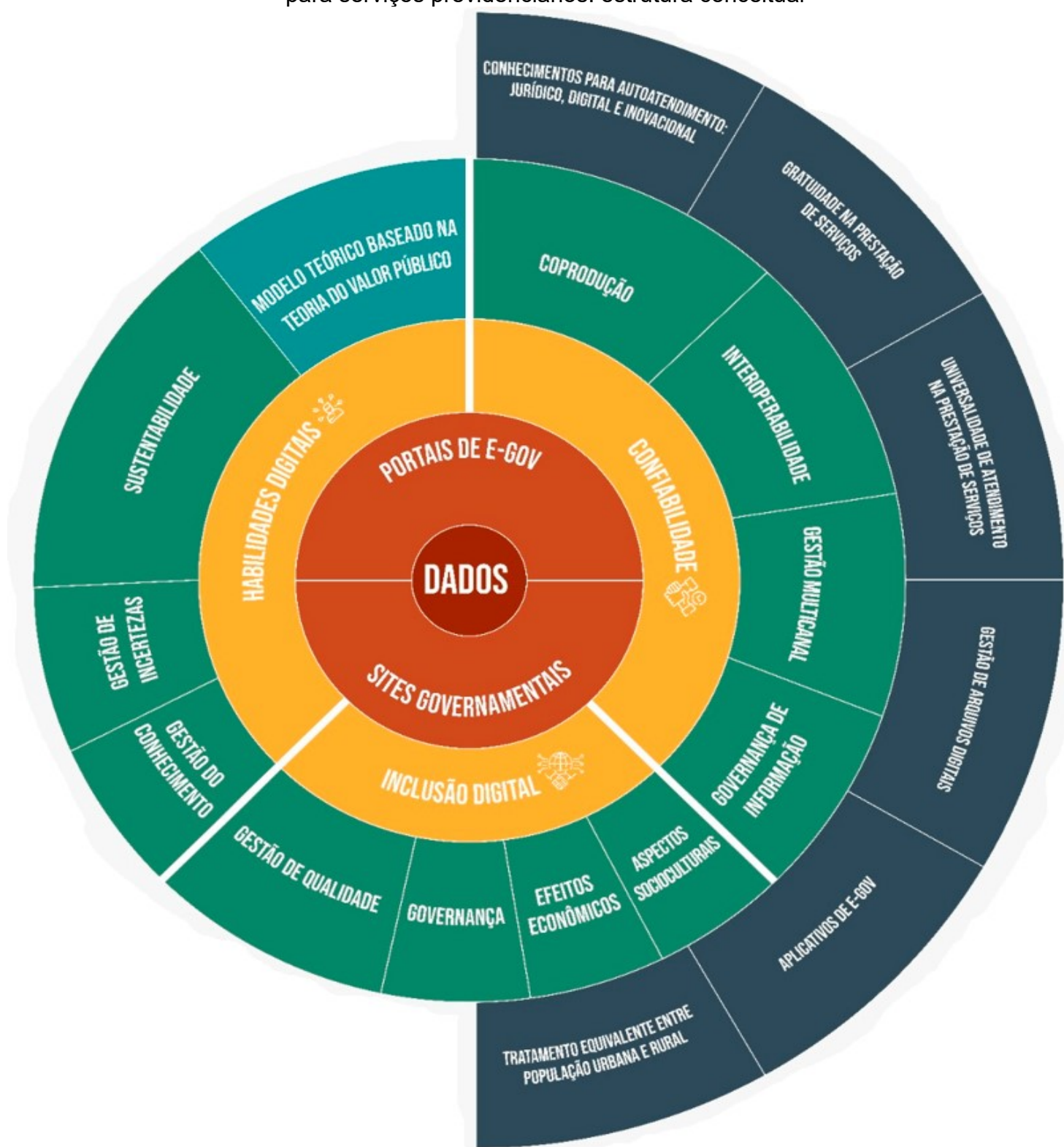
O desenvolvimento do *e-gov* significa que os *sites* do governo estão oferecendo informações baseadas em dados abertos para incentivar que os cidadãos possam estabelecer novos negócios (Abu-Shanab; Osmani, 2019). Embora os serviços digitais de *e-gov* facilitem a criação de novas empresas, questões relacionadas à infraestrutura física de comunicações de um país, bem como à infraestrutura humana – principalmente ao nível educacional de um país –, igualmente facilitam e devem ser fatores a serem igualmente valorados, assim como ações que promovam melhorias em uma governança nacional (Abu-Shanab; Osmani, 2019; Almeida; Zouain, 2016; Das; Das, 2022; Yang, 2024).

Requisito 18: Governança. Projetos de *e-gov*, pelo dever de atenderem a interesses de muitas partes, podem gerar conflitos de interesse entre as partes interessadas, o que pode comprometer o nível de adesão dos indivíduos caso não possam ter influência sobre os requisitos dos projetos. Assim, é importante situar o gerenciamento destes conflitos em um discurso entre comunidades de interesses com demandas diversas (Rose; Flak; Sæbø, 2018).

Gerenciar estes conflitos implica entender se valores, metas e objetivos de *e-gov* também estão sendo considerados inerentemente válidos pelas demais partes interessadas. Portanto, um instrumento de governança identificará quais são as partes interessadas, quais os seus interesses legítimos e como o envolvimento de partes interessadas com interesses diversos pode afetar os resultados de um projeto (Rose; Flak; Sæbø, 2018).

Requisito 19: Sustentabilidade. A sustentabilidade do desenvolvimento de iniciativas digitais, com relação à eficiência da prestação de serviços, desempenha um papel fundamental para garantir que os avanços tecnológicos atendam às necessidades atuais e sejam adaptáveis às demandas futuras. As inovações tecnológicas, a eficiência e o maior conhecimento das soluções digitais impulsionam estas mudanças. Portanto, garante-se que estas iniciativas sejam eficazes no curto prazo e, ainda assim, mantenham a flexibilidade e a resiliência para mudanças no futuro (Sigurjonsson; Jónsson; Gudmundsdottir, 2024).

Figura 24 – Expansão do modelo de gerenciamento de serviços públicos digitais para serviços previdenciários: estrutura conceitual



Nota: composição vide justaposição das Figuras 31 a 34, além do acréscimo do constructo “aplicativos de e-gov” à camada de serviços previdenciários digitais, para situar o “Meu INSS” e o “Helô”.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2 ESTRUTURAÇÃO DE UM MODELO TEÓRICO DE GERENCIAMENTO PARA SERVIÇOS PREVIDENCIÁRIOS DIGITAIS

Concluída a descrição inicial fenômeno, formulam-se aqui as hipóteses de pesquisa que subsidiarão a aplicação do método hipotético-dedutivo, visando validar ou não a estrutura conceitual concebida sob a lógica da Teoria do Valor Público. Martins e Theóphilo (2007) descrevem que, após a formulação do problema e dos objetivos de pesquisa, convém construir e expor para teste algumas hipóteses a fim de suportar ou rejeitar uma tese. Assim, considerando-se o Quadro 9, explicitam-se as hipóteses de pesquisa conforme adaptação da análise sintetizada na Figura 24.

Quadro 9 – Hipóteses de pesquisa e respectivos embasamentos teóricos

Hipótese 1	Quanto maior a escolaridade do usuário, há uma propensão a ser maior o letramento digital e a ser melhor a capacidade de compreensão de instrumentos jurídicos para se autoatender por meios digitais;	Vicente e Novo (2014)
Hipótese 2	Quanto maior a renda do usuário, há um acesso mais facilitado às TIC, facilitando o acesso a serviços mediados pelas mesmas;	Vicente e Novo (2014)
Hipótese 3	Há diferença qualitativa de atendimento digital entre usuários sítos em zona urbana e zona rural, sendo os usuários de zona urbana mais favorecidos neste requisito;	Schuppan (2009)
Hipótese 4	Preferência de uso por meios de atendimento digitais perpassam por: facilidade de uso, informações úteis de fácil acesso ou localização, meios de interatividade para solucionar dúvidas de usuários, confiabilidade nos meios de interação com o usuário;	Sá, Rocha e Cota (2016)
Hipótese 5	Serviços digitais são mais eficientes, ou seja, requerem menos consumo de recursos, quando comparados aos modelos presenciais de prestação;	Filgueiras, Flávio e Palotti (2019)
Hipótese 6	Uma das funções dos atendentes do INSS, de comunicar, informar e dirimir dúvidas dos usuários, têm sido reduzida em seu alcance em razão de diretrizes de e-gov permitirem a participação de diversos atores, inclusive aqueles que atuam sob lógica privada, na resolução de problemas públicos;	Alvarenga <i>et al.</i> (2016), Pinheiro, Santos e Cunha (2018)

Fonte: Com base nos autores informados.

O questionário a ser aplicado, então, conteve perguntas fechadas e cujas respostas seguiram, preponderantemente, a escala *Likert*. Conforme Quadro 10; constam as perguntas realizadas e o embasamento teórico de cada uma delas.

Quadro 10 – Questionário aplicado a grupo focal e fundamentação teórica de cada um dos itens

Nº da questão	Questão	Fundamento teórico
01	Qual a sua idade?	Carter e Weerakkody (2008), Schuppan (2009), Mendes, Costa e Silva (2020), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)
02	Qual a sua escolaridade?	Carter e Weerakkody (2008), Schuppan (2009), Vicente e Novo (2014), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)

03	Qual a sua renda?	Carter e Weerakkody (2008), Schuppan (2009), Vicente e Novo (2014), Mendes, Costa e Silva (2020), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)
04	Qual o seu gênero?	Carter e Weerakkody (2008), Schuppan (2009), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)
05	Qual a sua cor/raça/etnia?	Carter e Weerakkody (2008), Schuppan (2009), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)
06	Qual a parte do município em que você reside?	Schuppan (2009), UNU-EGOV, Nielsen e Dhaou (2023)
07	A parte do município onde resido tem acesso adequado à Internet?	Schuppan (2009)
08	Eu tenho fácil acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação. (Ex: celulares e computadores).	Ebrahim e Irani (2005), Glyptis <i>et al.</i> (2020), Franco (2021), Mountasser e Abdellatif (2023), UNU-EGOV, Nielsen e Dhaou (2023)
09	Considero que o aplicativo “Meu INSS” é fácil de utilizar. (Considero as informações no aplicativo de fácil localização e entendimento).	Wirtz, Piehler e Daiser (2015), Lee-Geiller e Lee (2019)
10	Considero o site do INSS útil para que eu consiga realizar as minhas solicitações. (Considero as informações no site de fácil localização e entendimento).	Wirtz, Piehler e Daiser (2015), Lee-Geiller e Lee (2019)
11	Considero que o aplicativo “Meu INSS” apresenta meios de solucionar minhas dúvidas de atendimento, caso existam, sem que eu recorra ao auxílio de terceiros.	Sá, Rocha e Cota (2016)
12	Considero que o aplicativo “Meu INSS” apresenta interatividade, ou seja, há o devido suporte humano para que eu consiga realizar as minhas solicitações.	Sá, Rocha e Cota (2016), PMI (2021)
13	Utilizo os serviços do INSS desde antes de 2017. Obs: 2017 é indicado como sendo o ano de implementação do projeto-piloto do INSS Digital.	INSS (2019)
14	Caso a resposta seja “sim” para o item “13”; o “Meu INSS” me permitiu redução de tempo para obter resposta de solicitações quando comparado ao atendimento presencial.	Paludo (2016), Scupola e Zanfei (2016)
15	Caso a resposta seja “sim” para o item “13”; o “Meu INSS” me permitiu redução de custo para obter resposta de solicitações quando comparado ao atendimento presencial.	Paludo (2016), Scupola e Zanfei (2016)
16	Prefiro o atendimento disponibilizado pelo “Meu INSS” ao atendimento presencial nas agências.	Mendes, Costa e Silva (2020)
17	Considero o aplicativo “Meu INSS” confiável, ou seja, o aplicativo me passa segurança de uso.	Belanche <i>et al.</i> (2014), Venkatesh <i>et al.</i> (2016), Wirtz e Kurtz (2016)
18	Por quais meios você busca informação sobre o INSS?	Verhoef <i>et al.</i> (2021)
19	Eu me considero com habilidades digitais suficientes para utilizar o “Meu INSS” sem o auxílio de terceiros.	Vicente e Novo (2014), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)

20	Eu me considero com conhecimentos suficientes sobre Direito Previdenciário para utilizar o “Meu INSS” sem o auxílio de terceiros.	Vicente e Novo (2014), Morte-Nadal e Esteban-Navarro (2022)
21	Eu, enquanto cidadão, colaboro ou me sinto estimulado a colaborar com a melhoria dos serviços prestados pelo INSS Digital.	Araújo Júnior, Rezende e Almeida (2022), Scupola e Mergel (2022), Roesler, Rezende e Almeida (2023)

Fonte: Elaborado pelo autor.

A Teoria fundamentada em dados construtivista (TFDC), a ser aplicada aos dados advindos do questionário acima referenciado, tem por princípios alguns elementos básicos. Conforme Quadro 11, elencam-se as etapas da metodologia citada, conforme Charmaz (2009) e Metelski *et al.* (2021): codificação inicial, codificação focalizada e codificação teórica.

Metelski *et al.*, (2021) pontuam que, na fase de análise de dados da TFDC, há o uso de memorandos como registros analíticos informais de quaisquer conexões auferidas pelo pesquisador e que são realizadas com base em códigos. O trabalho criativo, analítico e reflexivo realizado por meio de memorandos ajuda a identificar as categorias teóricas e as suas propriedades. Quanto aos códigos criados pelos pesquisadores, estes [os códigos] fornecem descrições de experiências vividas e que são expressas por meio de frases que usam a forma de gerúndio dos verbos.

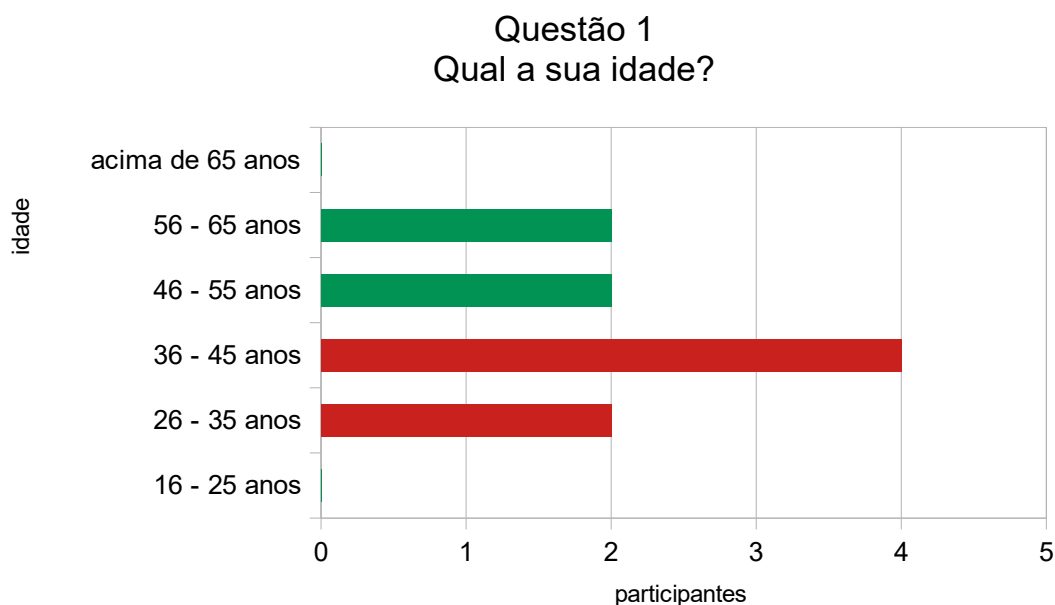
Quadro 11 – Elementos básicos da TFDC

Elementos	Definição
Amostragem teórica	Fornecer “ao pesquisador dados adicionais necessários para desenvolver mais plenamente as propriedades de uma determinada categoria” (Metelski <i>et al.</i> , 2021, p. 3).
Coleta e análise simultânea de dados, por meio da comparação constante de dados, uso de memorandos e o posterior desenvolvimento teórico	O pesquisador “fará a codificação linha por linha e a acompanhará com memorandos escritos sobre o que aprendeu acerca do fenômeno até o momento” (Metelski <i>et al.</i> , 2021, p. 3).
Estágio 1 de codificação: Codificação inicial	“A codificação inicial possibilita ao pesquisador familiarizar-se mais com os dados em um nível granular. Nessa etapa, a codificação envolve cada palavra, linha ou segmento de dados; os pesquisadores focam nos dados e na realidade vivenciada pelo participante da pesquisa” (Metelski <i>et al.</i> , 2021, p. 5).
Estágio 2 de codificação: Codificação focalizada	“A codificação focalizada possibilita identificar categorias provisórias, resumir e explicar segmentos maiores de dados. Embora seja baseada em dados, envolve, também, o agrupamento de códigos e ideias iniciais” (Metelski <i>et al.</i> , 2021, p. 5).
Estágio 3 de codificação: Codificação teórica	“A codificação teórica pode trazer clareza aos códigos focalizados e pode ajudar o pesquisador a contar uma história analítica mais coerente por meio de seus resultados” (Metelski <i>et al.</i> , 2021, p. 5).

Fonte: Elaborado pelo autor.

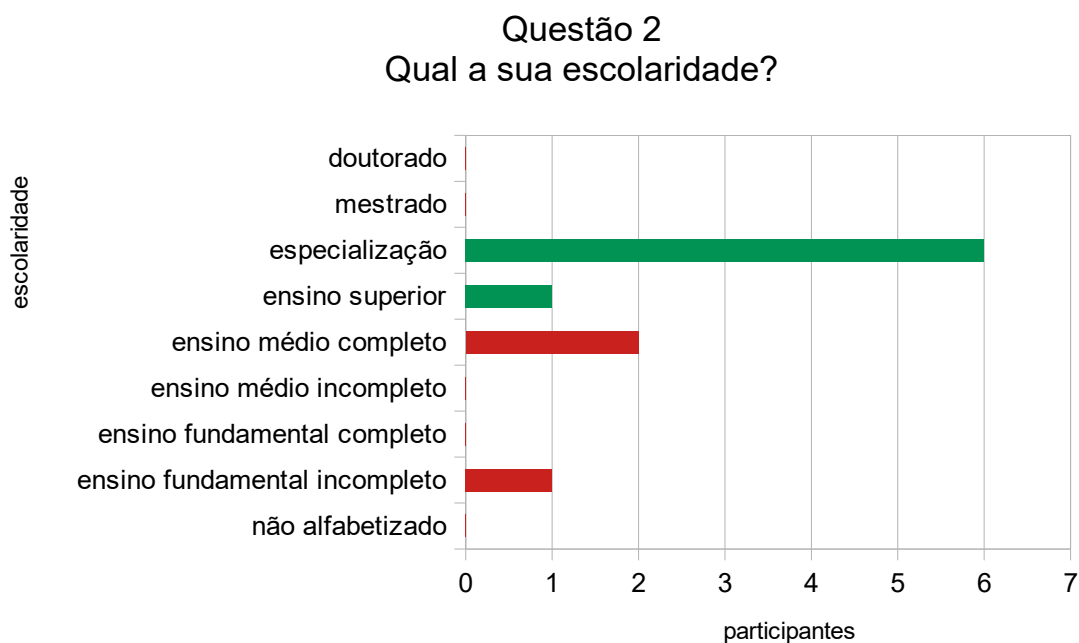
Questionário aplicado a grupo amostral de 10 participantes. Conforme Figura 25, percebe-se média de idade da amostra em 44 anos. Conforme Figura 26, tem-se a moda da amostra em “especialização”.

Figura 25 – Distribuição de respostas para a questão 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

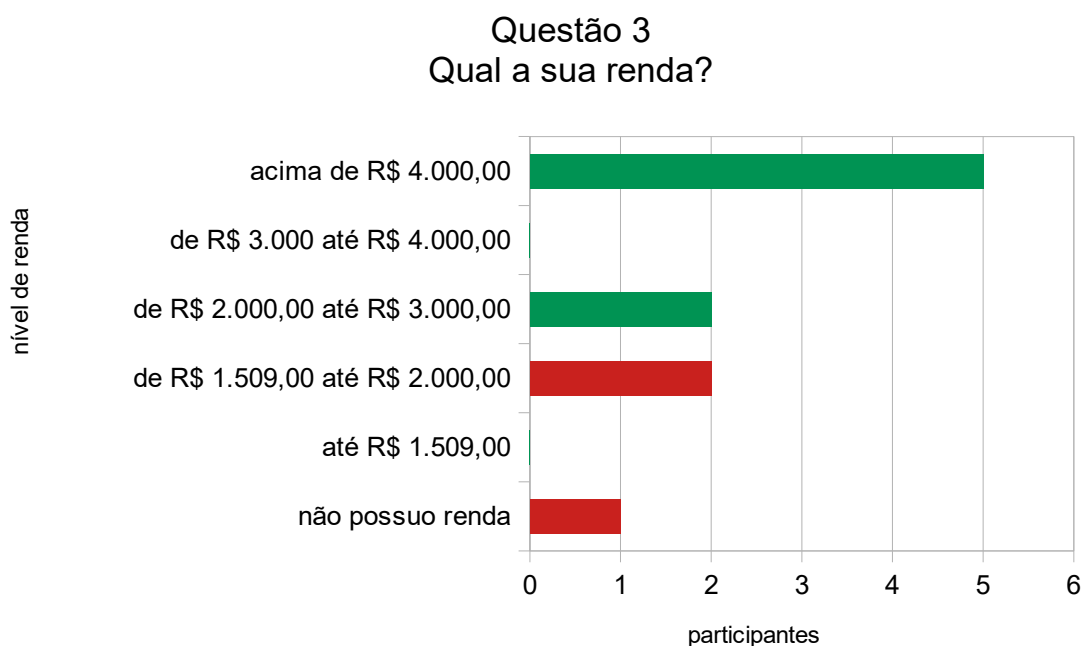
Figura 26 – Distribuição de respostas para a questão 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

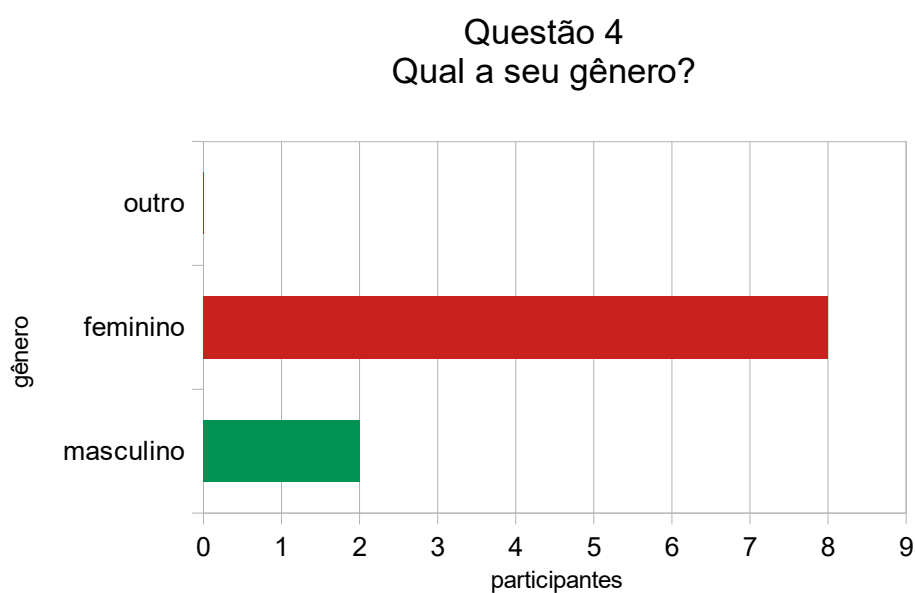
Conforme Figura 27, percebe-se a moda da amostra em valor acima de R\$ 4.000,00 de renda e, conforme Figura 28, tem-se a moda da amostra em “gênero feminino”.

Figura 27 – Distribuição de respostas para a questão 3



Fonte: Elaborado pelo autor.

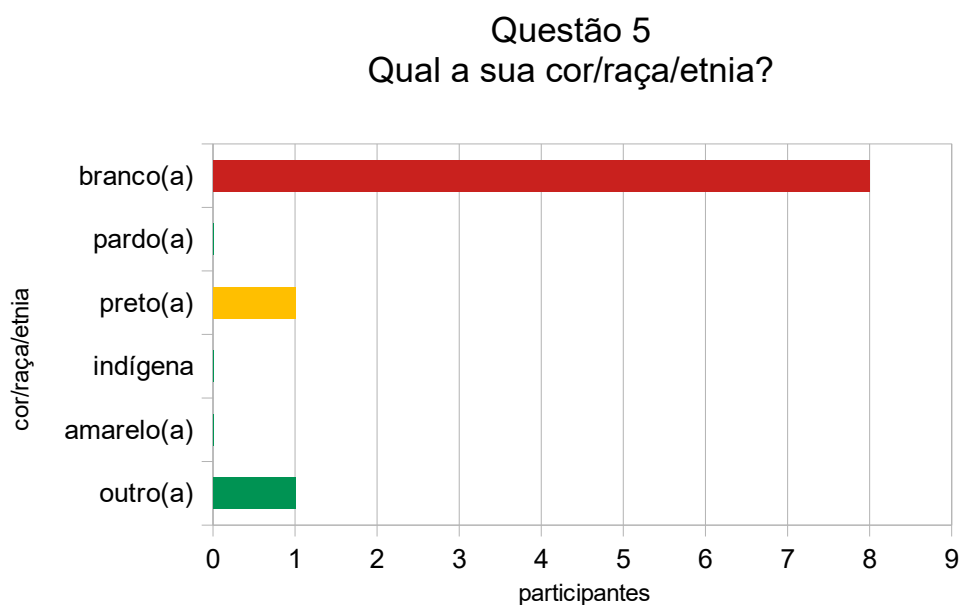
Figura 28 – Distribuição de respostas para a questão 4



Fonte: Elaborado pelo autor.

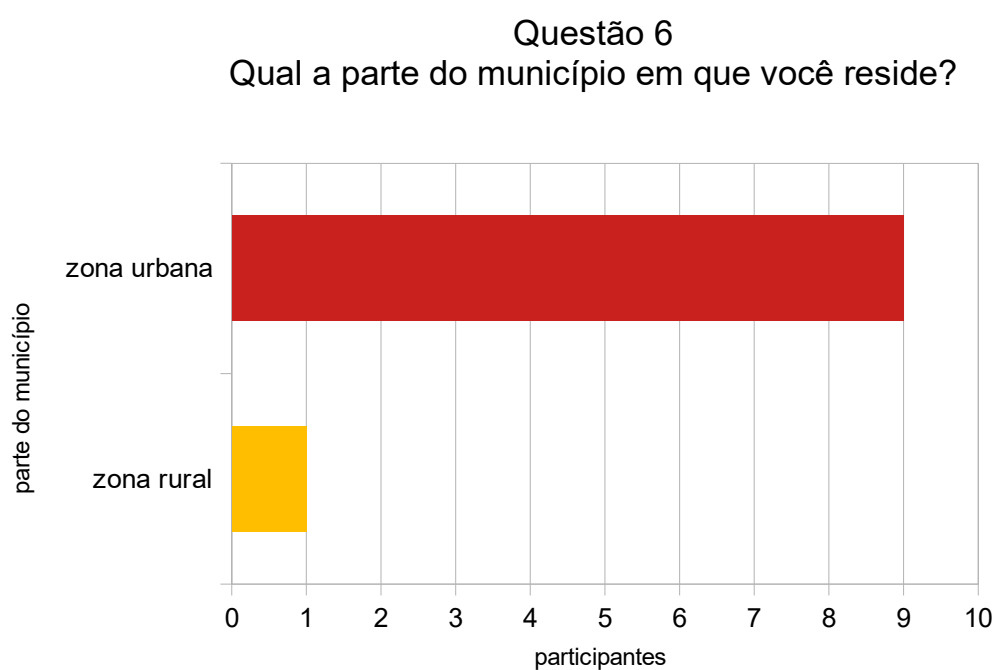
Conforme Figura 29, percebe-se a moda da amostra em cor/raça/etnia “branco(a)” e, conforme Figura 30, a moda da amostra em “zona urbana”.

Figura 29 – Distribuição de respostas para a questão 5



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 30 – Distribuição de respostas para a questão 6



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 31, percebe-se a moda da amostra em “concordo” para a pergunta “A parte do município onde resido tem acesso adequado à Internet”, com 7 participantes declarando ou “concordo” ou “concordo totalmente”. Conforme Figura 32, percebe-se a moda da amostra em “concordo totalmente” para a pergunta “Eu tenho fácil acesso às TIC”, com 9 participantes declarando ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 31 – Distribuição de respostas para a questão 7

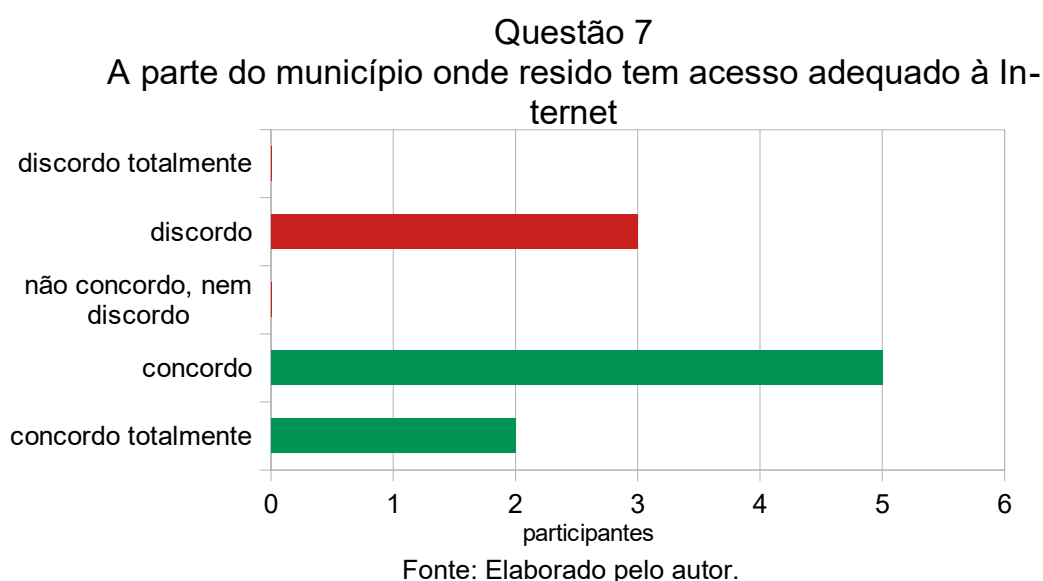
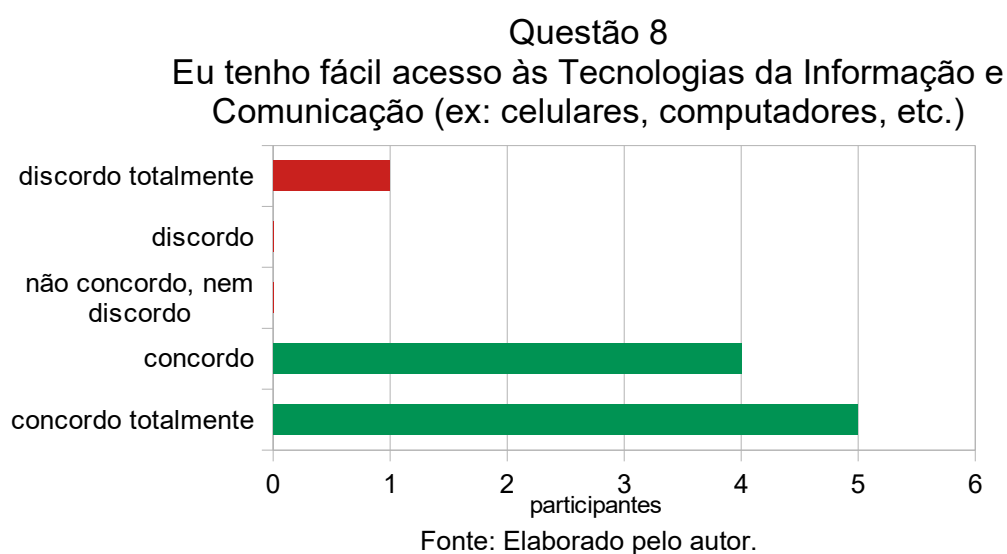
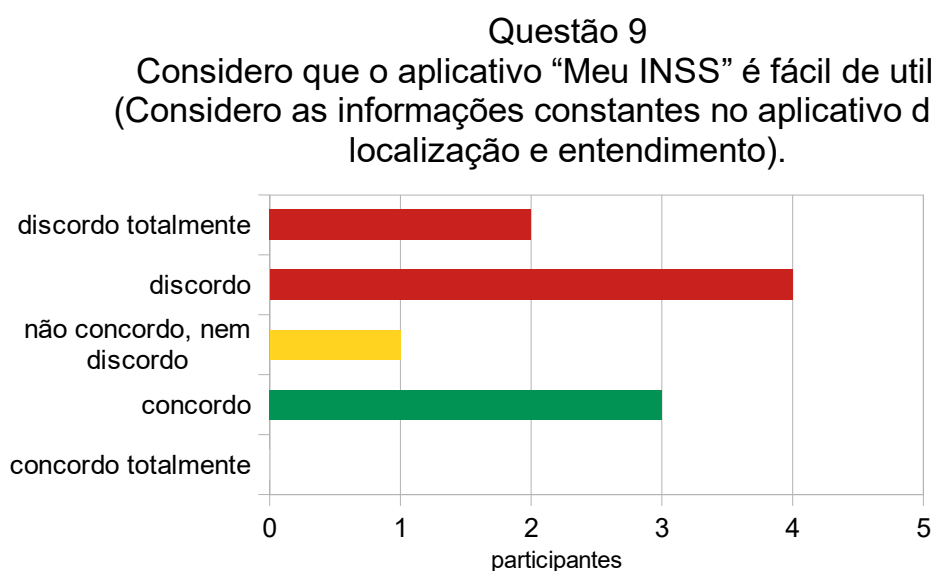


Figura 32 – Distribuição de respostas para a questão 8



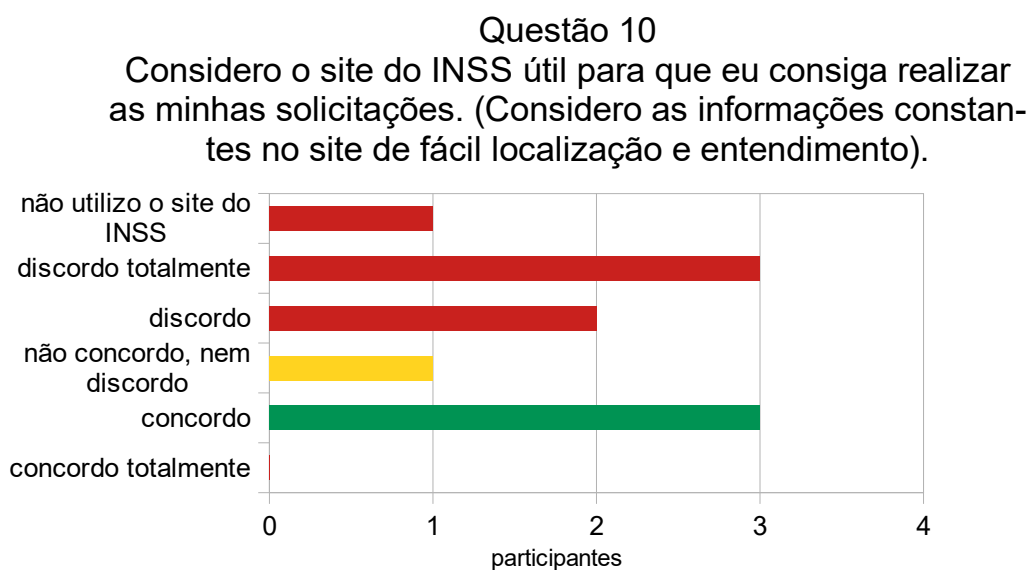
Conforme Figura 33, percebe-se a moda da amostra em “discordo” para a pergunta “Considero que o aplicativo ‘Meu INSS’ é fácil de usar”, com 3 participantes declarando ou “concordo” ou “concordo totalmente”. Conforme Figura 34, a pergunta “Considero o site do INSS útil para eu realizar as minhas solicitações” tem apenas 3 participantes declarando ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 33 – Distribuição de respostas para a questão 9



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 34 – Distribuição de respostas para a questão 10



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 35, percebe-se que, para a pergunta “Considero que o aplicativo apresenta meios de solucionar minhas dúvidas”, 3 participantes declararam ou “concordo” ou “concordo totalmente”. Conforme Figura 36, a pergunta “Considero que o aplicativo apresenta interatividade” tem apenas 1 participante declarando ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 35 – Distribuição de respostas para a questão 11

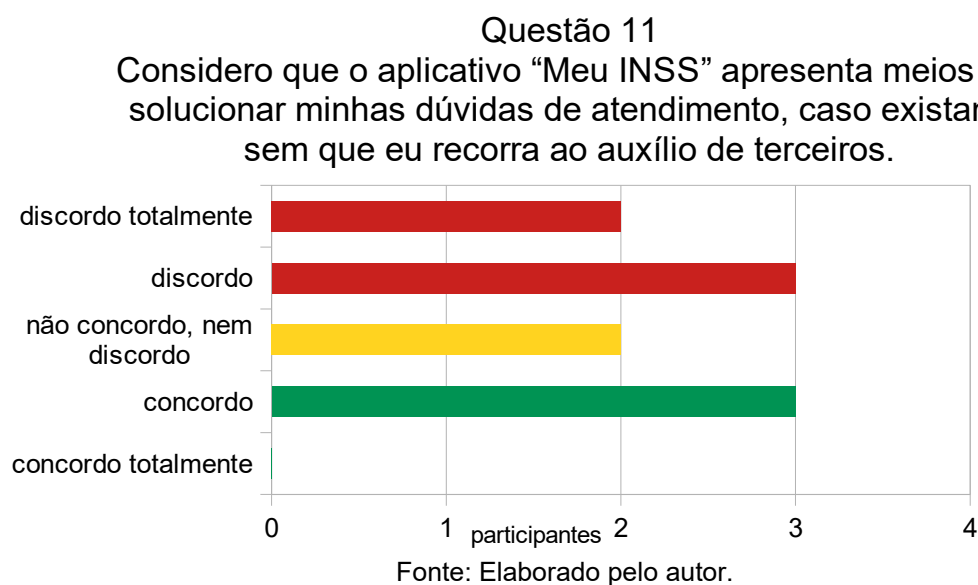
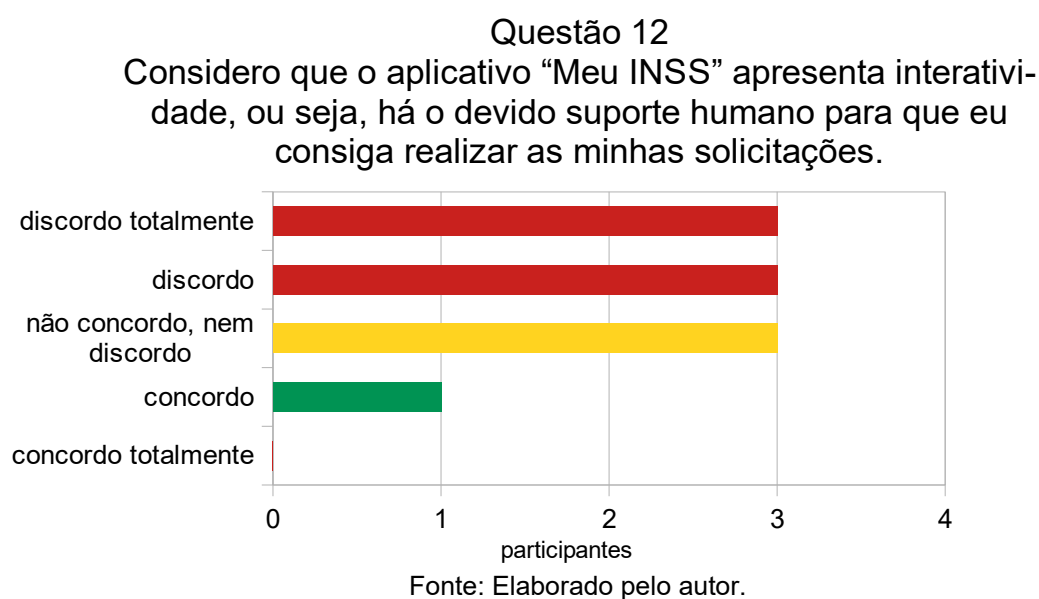
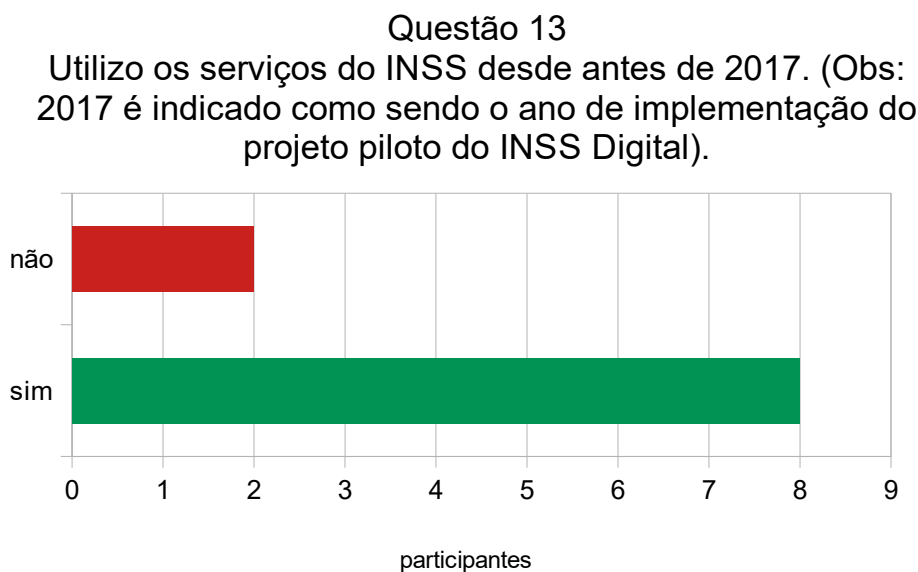


Figura 36 – Distribuição de respostas para a questão 12



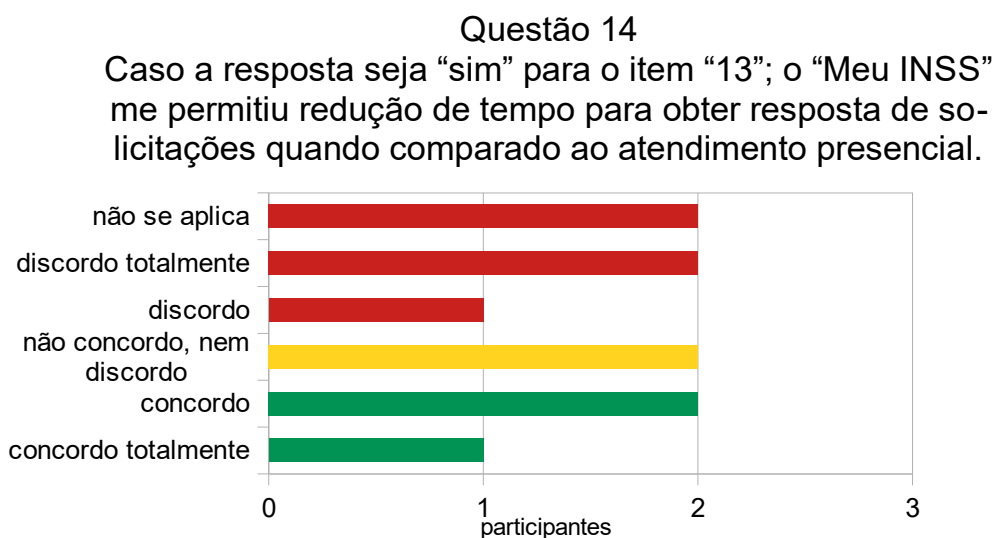
Conforme Figura 37, apenas 1 dos 10 participantes iniciou a utilizar os serviços após a implementação do INSS Digital. Conforme Figura 38, percebe-se que, para a pergunta “O Meu INSS me permitiu redução de tempo”, apenas 3 participantes declararam ou “concordo” ou “concordo totalmente”. Conforme Figura 39, percebe-se que, para a pergunta “O Meu INSS me permitiu redução de custo”, apenas 3 participantes declararam ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 37 – Distribuição de respostas para a questão 13



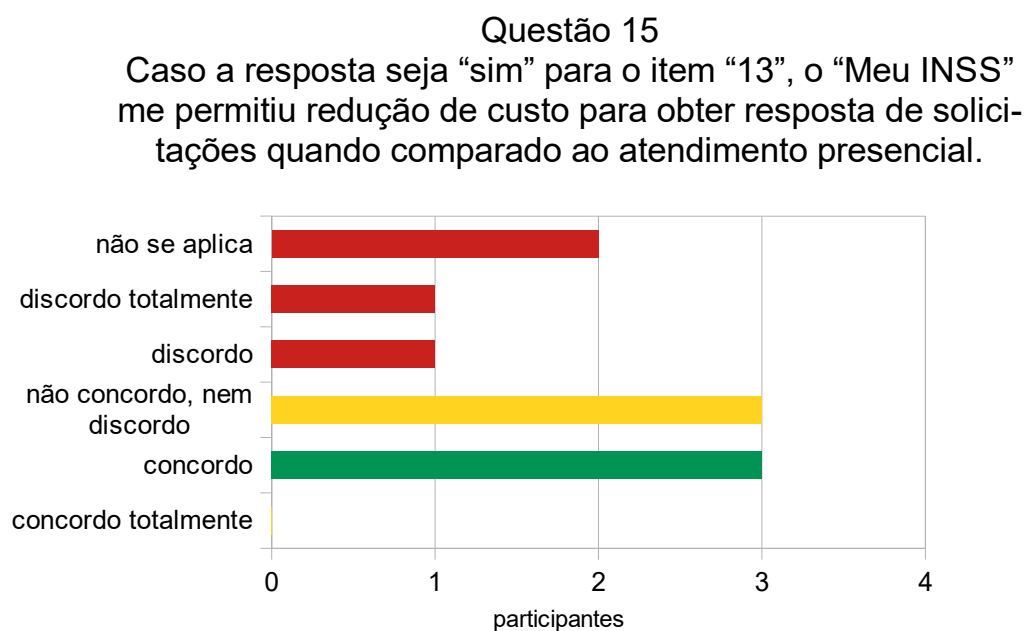
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 38 – Distribuição de respostas para a questão 14



Fonte: Elaborado pelo autor.

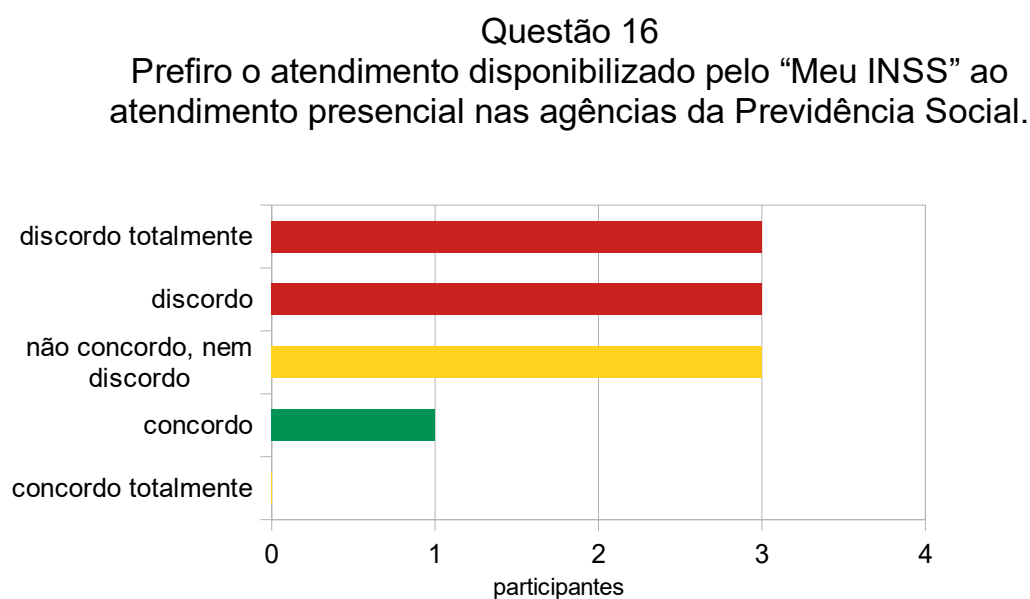
Figura 39 – Distribuição de respostas para a questão 15



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 40, percebe-se que, para a pergunta “Prefiro o atendimento pelo ‘Meu INSS’ ao atendimento presencial”, apenas 1 participante declarou ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

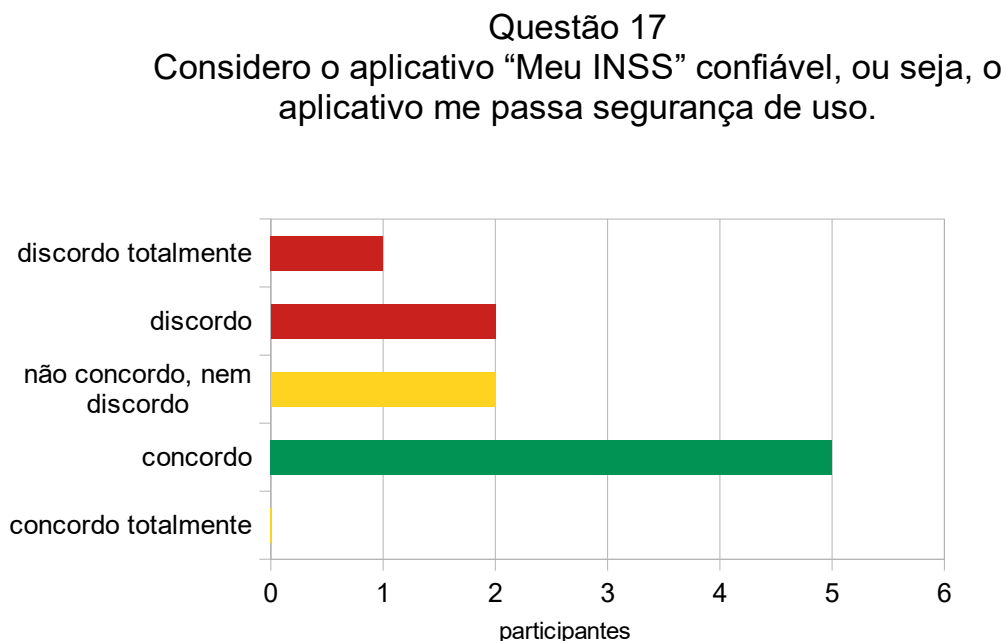
Figura 40 – Distribuição de respostas para a questão 16



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 41, percebe-se que, para a pergunta “Considero o ‘Meu INSS’ é confiável”, 5 participantes declararam ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 41 – Distribuição de respostas para a questão 17

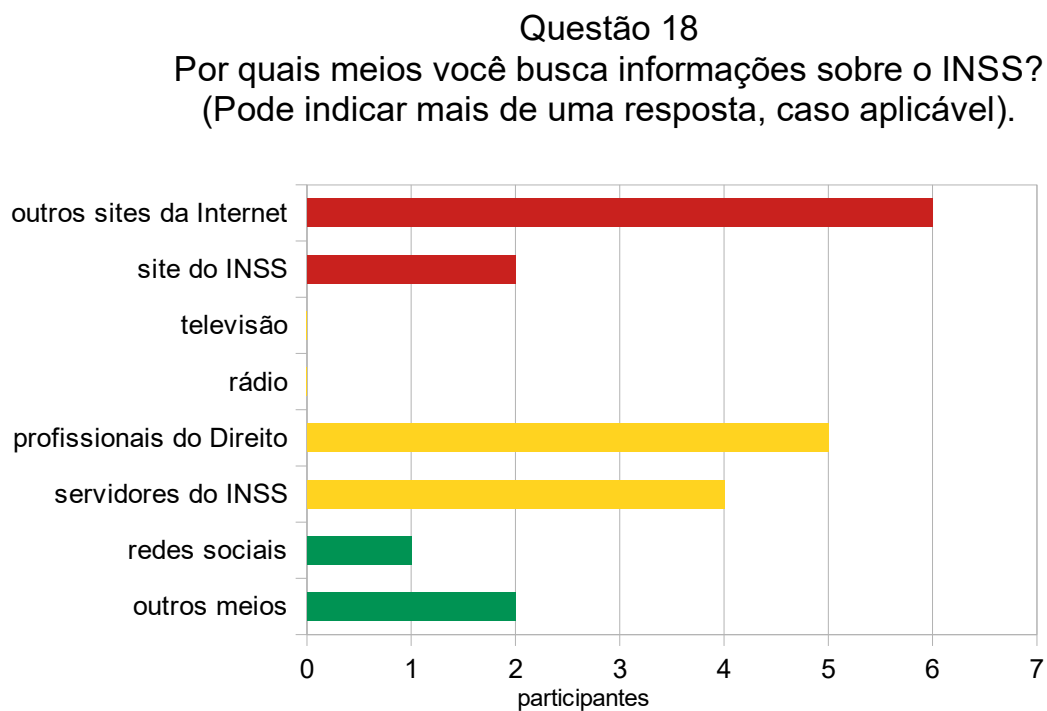


Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 42, para a pergunta “Por quais meios você busca informações sobre o INSS?”, há uma preferência a se procurar informações com profissionais de Direito ou a sites da *Internet* diversos do site do INSS, quando a comparação é efetuada em relação, por exemplo, aos servidores do INSS ou ao próprio site da instituição.

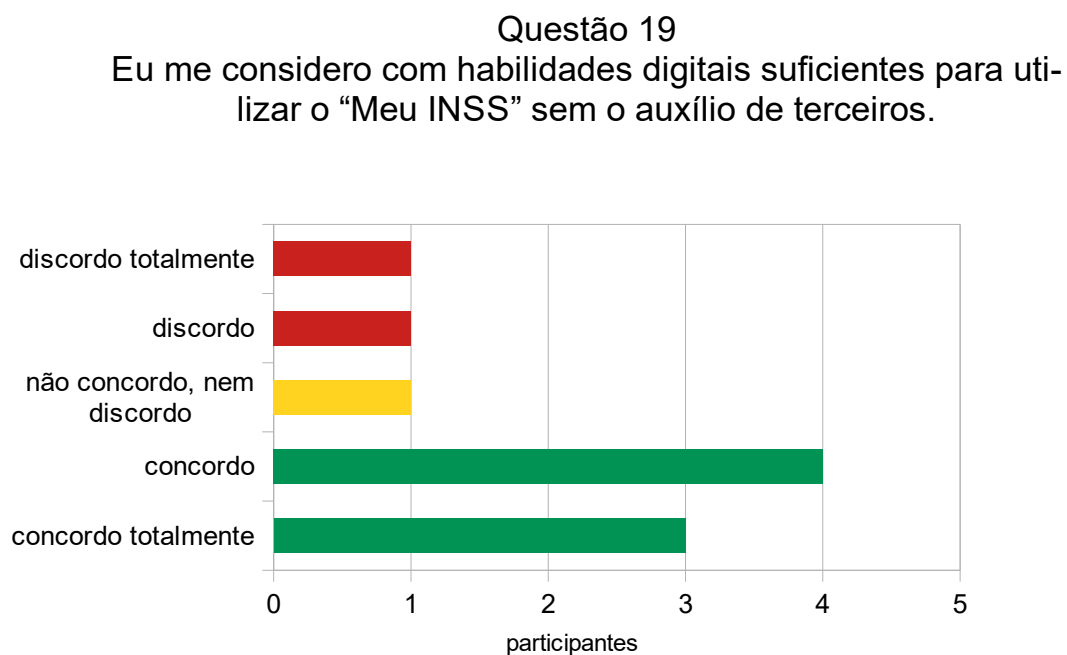
Conforme Figura 43, para a pergunta “Eu me considero com habilidades digitais suficientes para utilizar o ‘Meu INSS’ sem o auxílio de terceiros”, 7 participantes declararam ou “concordo” ou “concordo totalmente”. Porém, para a pergunta “Eu me considero com conhecimentos de Direito Previdenciário”, constante na Figura 44, apenas 1 participante declarou ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 42 – Distribuição de respostas para a questão 18



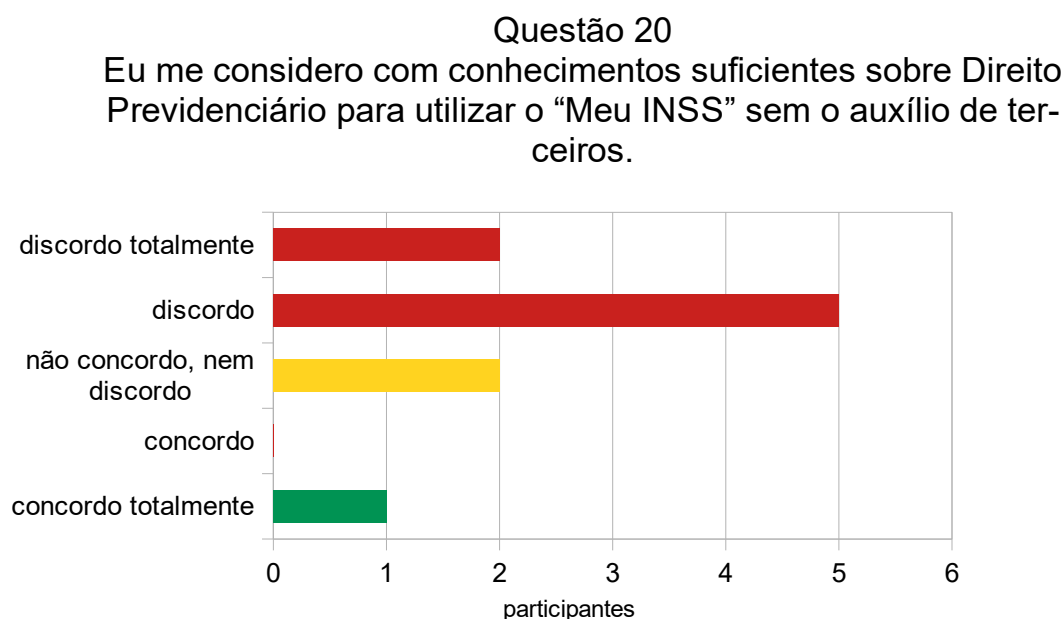
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 43 – Distribuição de respostas para a questão 19



Fonte: Elaborado pelo autor.

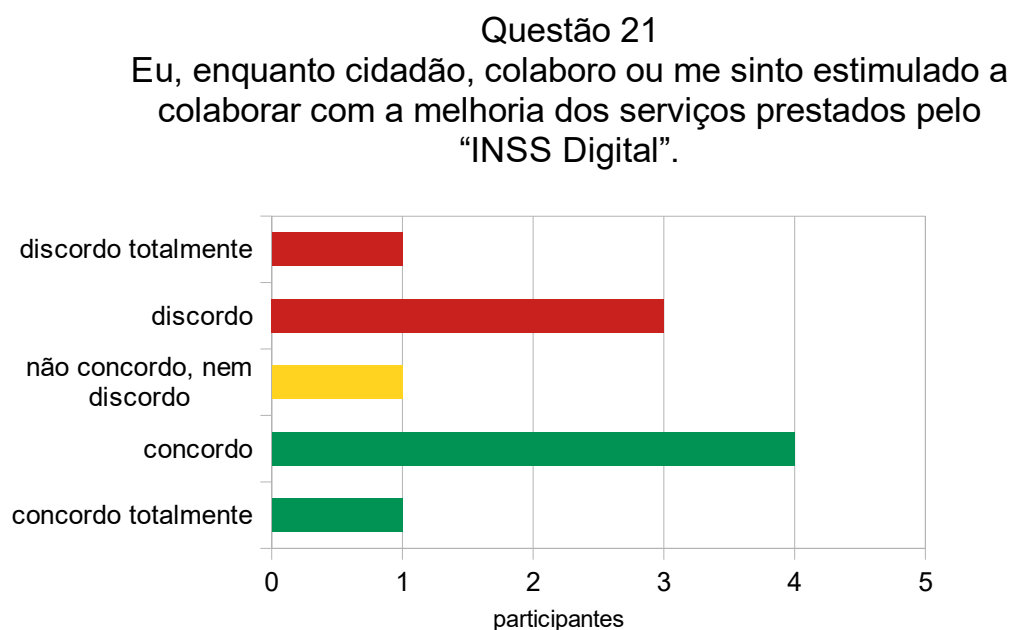
Figura 44 – Distribuição de respostas para a questão 20



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 45, para a pergunta “Eu, enquanto cidadão, colaboro ou me sinto estimulado a colaborar com a melhoria dos serviços prestados pelo ‘INSS Digital’”, 5 participantes declararam ou “concordo” ou “concordo totalmente”.

Figura 45 – Distribuição de respostas para a questão 21



Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Figura 46, tem-se a etapa de codificação inicial da TFDC, em que é feito o relato, em forma de memorando, a partir das informações diretamente extraídas dos dados coletados pela aplicação do questionário. Dadas as causalidades passíveis de serem observadas nos dados, têm-se que o atendimento digital, em suma, incentivaria um maior dispêndio de recursos financeiros e de tempo por parte dos usuários, o que motivaria uma preferência destes pelo atendimento presencial realizado nas APS. É possível extrair dos dados, também, indicativos sobre dificuldades de uso que o *site* do INSS e o aplicativo “Meu INSS” conferiram aos usuários, obstando os níveis de escolaridade e de renda de alguns deles possam ser considerados elevados.

Conforme Figuras 47 e 48, tem-se a etapa da codificação focalizada da TFDC, em que se estruturam categorias provisórias, resumindo e explicando segmentos maiores de dados. Aqui, estendendo-se as análises sobre as causalidades existentes entre as categorias já apresentadas na codificação inicial (“Site/Aplicativo” e “Usuário”), tem-se que o maior dispêndio de recursos financeiros e de tempo por parte dos usuários afetariam o cumprimento de eficiência enquanto diretriz gerencial. Assim, os usuários buscarão pelos serviços presenciais se o benefício percebido por este formato for maior do que aquele que seria percebido por meio do atendimento digital, e isto ocorrerá se houver a ausência (ou a não percepção) de informações de fácil acesso ou a ausência (ou a não percepção) de interatividade adequada aos interessados. E a falta ou a baixa qualidade das informações, ou até mesmo a localização dificultada destas por parte dos usuários, afetam diretrizes de eficiência e de transparência.

Ainda na etapa de codificação focalizada, tem-se que os conhecimentos jurídicos, que subsidiam um autoatendimento eficaz no contexto de serviços previdenciários digitais, são complexos até para usuários com alto nível de escolaridade e de renda. Acrescenta-se, também, à etapa de codificação focalizada a categoria de “gerenciamento de serviços previdenciários digitais”, em que são ratificadas ações como promover uma governança de conhecimento e uma governança para o “valor público” que incentivem a formulação de objetivos comuns entre todas as partes interessadas e incentivem, também, a aferição dos resultados por todas as partes interessadas. Quanto à instituição, deve promover uma participação mais ativa dos cidadãos nos temas correlacionados às funções da organização, integrar os meios de atendimento em formato físico e digital e, por fim,

atentar-se para a delimitação de padrões de conformidade e qualidade que também prevejam diretrizes de sustentabilidade.

Conforme Figuras 49 e 50, temos a etapa da codificação teórica da TFDC, formulada com base nos pressupostos da “Teoria do Valor Público” e na aplicabilidade da hierarquia do conhecimento – as competências necessárias ao serviço público prestado por meios digitais advêm de dados, que irão compor informações e conhecimentos, para, enfim, gerar sabedoria em favor das competências a todas as partes interessadas. Há a necessidade, também, de promover transparência nestes dados/informações/conhecimentos, a menos que algum nível de restrição de transparência decorra por razões de ordem legais, a exemplo da Lei de Acesso à Informação (Brasil, 2011) ou da Lei Geral de Proteção de Dados (Brasil, 2018).

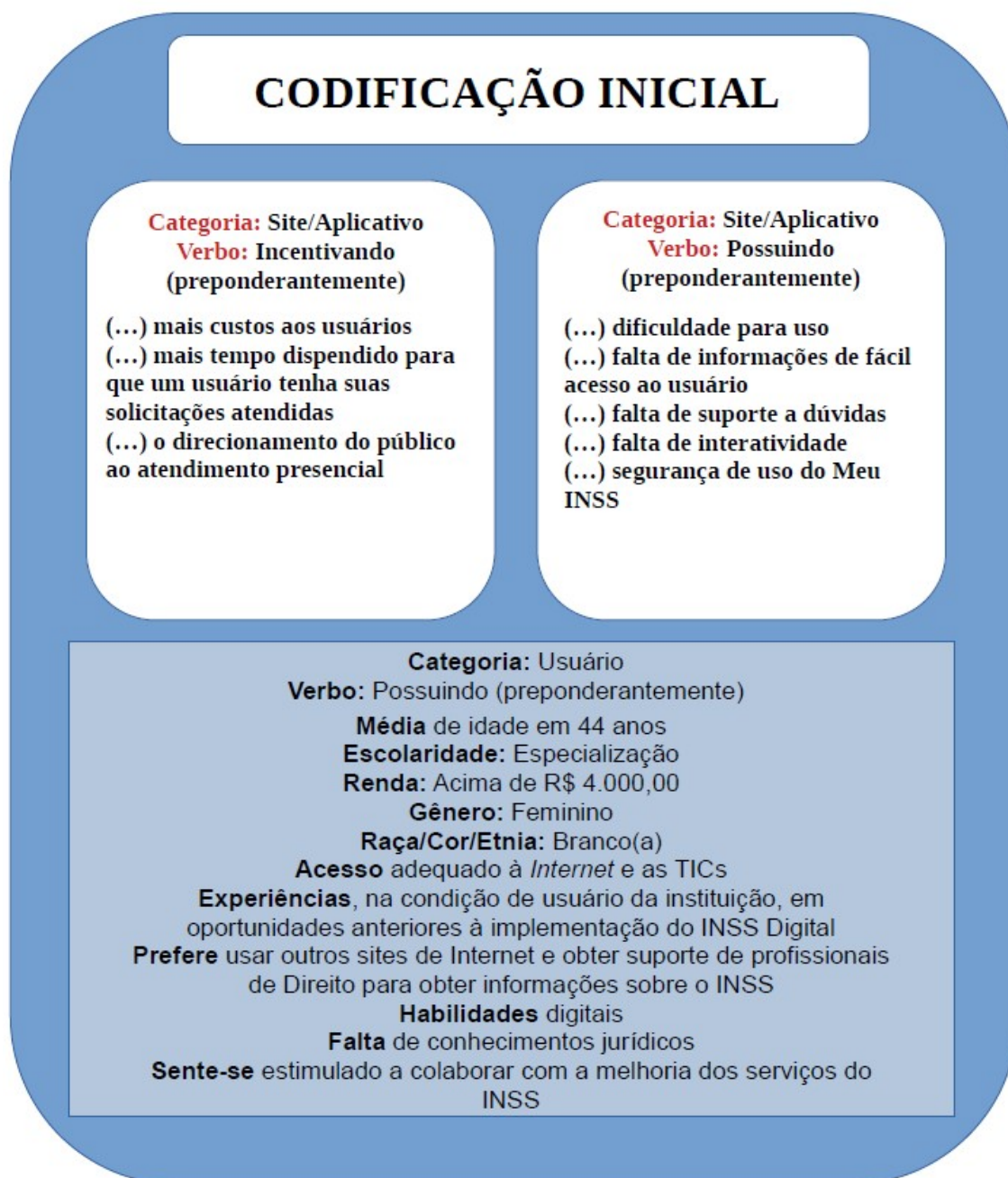
Por pressupostos da Teoria do Valor Público, temos que as etapas de gerenciamento de serviços previdenciários digitais seguem uma lógica de priorização. Primeiro, a ação gerencial deve ter uma orientação às necessidades dos usuários. Segundo, verificadas as necessidades dos usuários, a ação de gerenciamento deve mapear os riscos inerentes à ação gerencial (vide Quadros 3 e 4 e Figura 12). Terceiro, instrumentos de governança previamente estabelecidos irão alinhar as necessidades e os objetivos comuns de todas as partes para, posteriormente, analisarem os resultados de maneira conjunta. Por fim, as inovações e soluções tecnológicas devem ser alinhadas ao que a governança deliberar.

Como a “Teoria do Valor Público” tem seu foco na elaboração do valor público, o que, no caso do INSS, corresponde ao atendimento das necessidades dos cidadãos por meio do cumprimento das finalidades institucionais do prestador de serviços públicos; é a necessidade do cidadão, prioritariamente, que concebe a ação gerencial, não a inovação ou a solução tecnológica. Alinhar os usuários às inovações ou às soluções tecnológicas que foram concebidas fora da deliberação do espaço de governança resta por gerar desconexões entre o que a instituição deseja e os anseios dos usuários.

Conclui-se que a economia de recursos deve ser algo percebido e atestado por todas as partes interessadas e que a gestão do conhecimento aplicada aos serviços previdenciários digitais, se desejarem respeitar princípios de gratuidade das

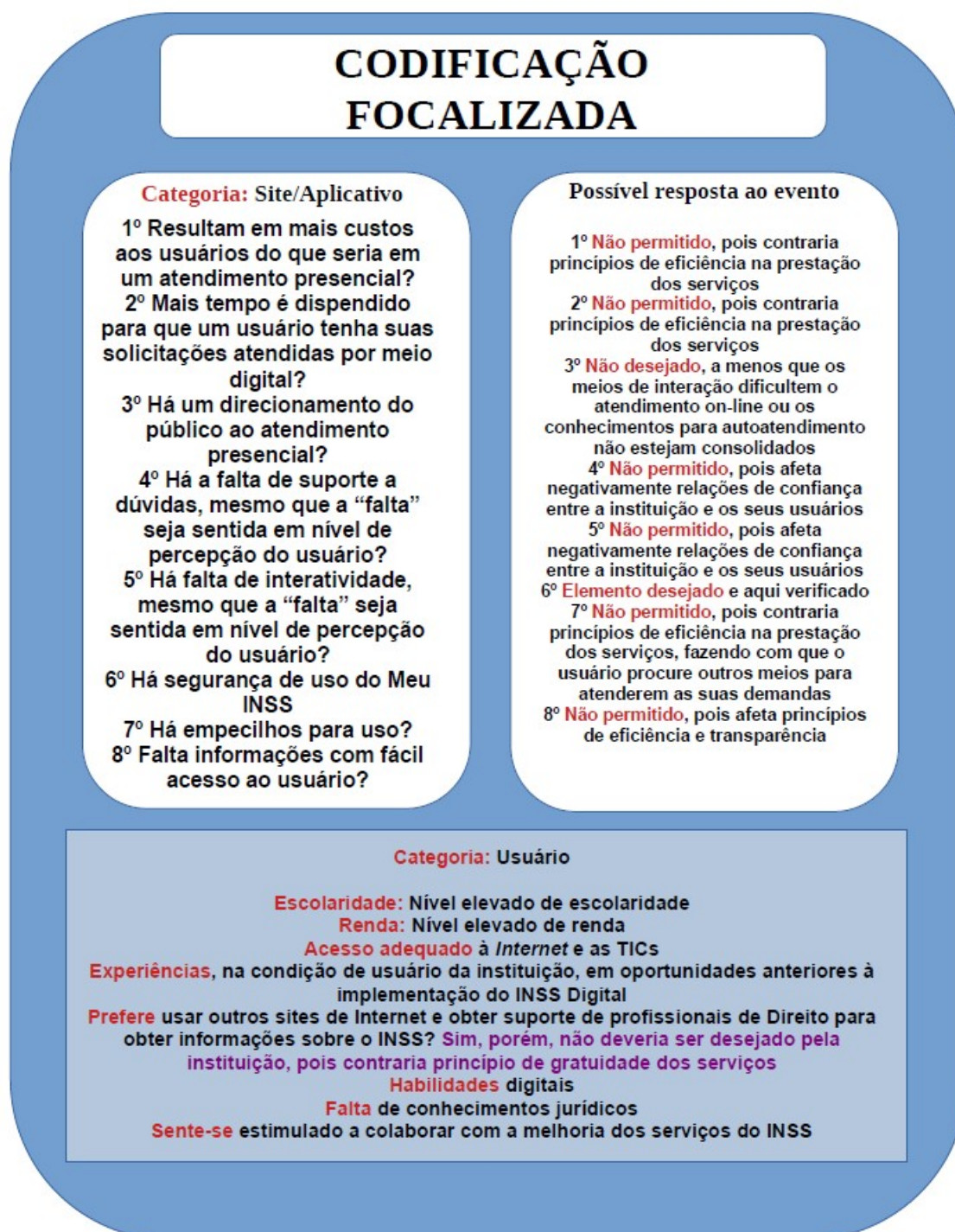
prestações, devem conferir os papéis principais de mediadores do conhecimento aos servidores da autarquia e aos canais digitais de atendimento da instituição.

Figura 46 – Codificação inicial (memorando 1)



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 47 – Codificação focalizada (memorando 2) – parte 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 48 – Codificação focalizada (memorando 2) – parte 2



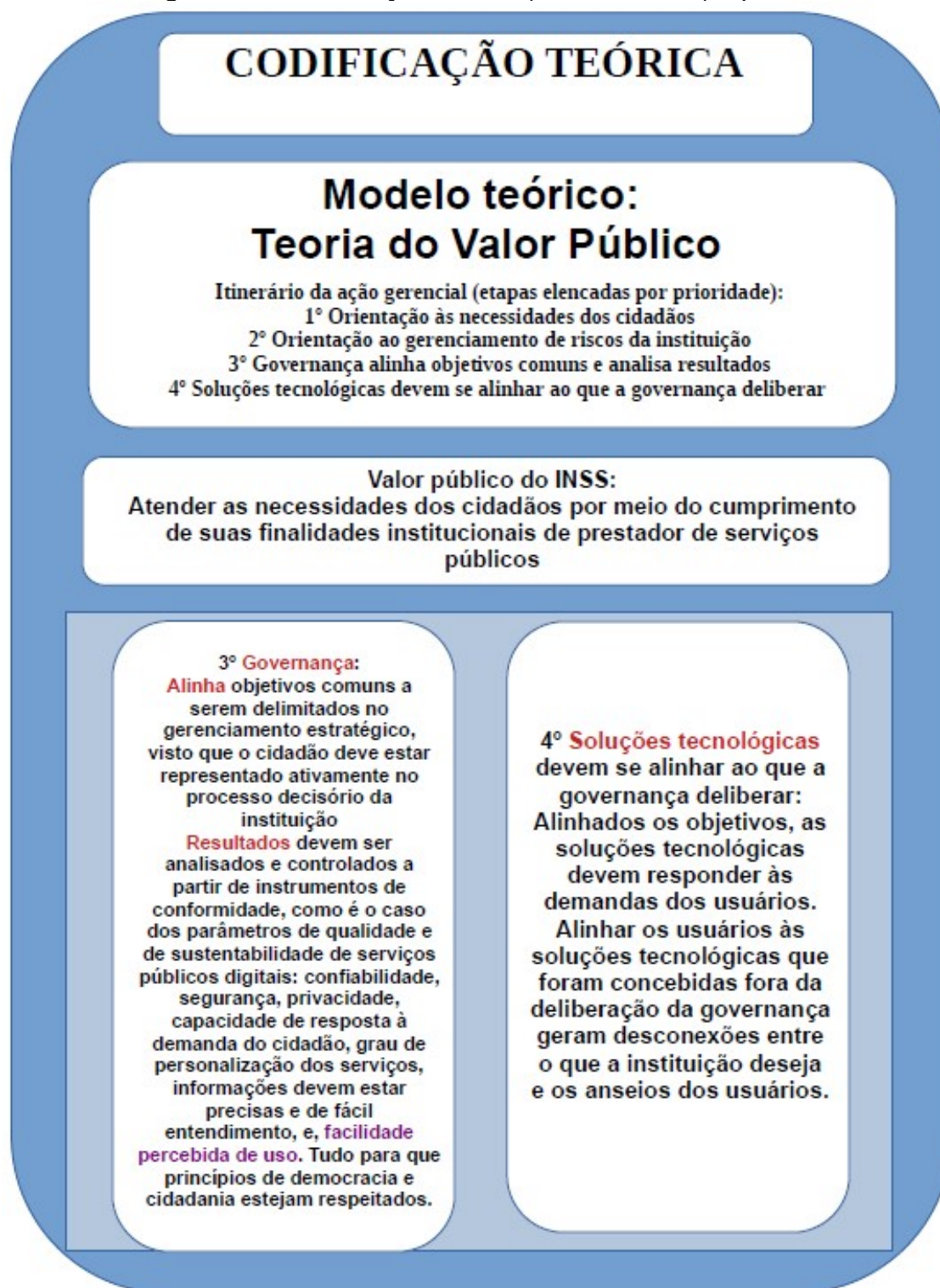
Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 49 – Codificação teórica (memorando 3) – parte 1



Fonte: Elaborado pelo autor.

Figura 50 – Codificação teórica (memorando 3) – parte 2



Fonte: Elaborado pelo autor.

4 CONCLUSÃO

Esta pesquisa propôs, então, a construção de um modelo de referência, em forma de estrutura conceitual, para o gerenciamento de serviços públicos digitais. De forma que, aqui, retomando-se o problema de pesquisa “em um contexto de gerenciamento de serviços previdenciários digitais, o que se deve gerenciar e quais são as decisões que devem ser tomadas?”, tem-se constituída a estrutura conceitual como resposta a este questionamento (vide Figuras 24, 49 e 50).

Quanto ao detalhamento do problema de pesquisa “como as boas práticas de gestão de projetos descritas no *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)* podem fornecer uma base de sistematização para o gerenciamento de serviços públicos previdenciários em meios digitais?”, temos que o *PMBOK* pode fornecer um fluxo completo de trabalho, passível de diversas formas de adaptação, à elaboração de projetos complexos de diversas naturezas e contextos, como é o caso de projetos de inovação em uma instituição pública.

Quanto aos objetivos delimitados para este trabalho, foi possível o mapeamento de riscos gerenciais, embora não se tenha realizado valorações específicas para cada um deles de modo a determinar prioridades. Foi possível, também, um mapeamento dos requisitos para a constituição do “modelo de referência”, utilizando-se da metodologia específica, de forma que o modelo pudesse fornecer uma resposta aos riscos mapeados prezando tanto por critérios de eficiência quanto de sustentabilidade.

Quanto à fase de teste do modelo de referência, em decorrência da adesão bem abaixo do esperado de participantes, o espaço amostral foi readequado para a aplicação de grupo focal e o modelo de referência teve restrições importantes quanto ao alcance que se desejava obter. Conforme Quadro 12, referencia-se a tabela com propostas de respostas às hipóteses de pesquisa que motivaram a formulação dos itens que compuseram o questionário aplicado ao grupo focal, revelando um cenário de desafios institucionais para compôr ações de e-gov que observem princípios da Teoria do Valor Público.

Embora o INSS desejasse atingir, conforme projeto-piloto do INSS Digital de 2017, um modelo de negócios que previsse a migração integral dos serviços presenciais para os canais digitais, há especificidades dos serviços previdenciários que devem ser observadas e que tornam a transformação digital um processo muito

desafiador. Como os conhecimentos jurídicos, que são os conhecimentos legalmente atribuídos ao corpo funcional do Instituto (Brasil, 2016) são complexos; devem requerer uma supervisão especializada aos usuários que desejam se autoatenderem, e, mantendo-se a lógica de gratuidade, esta supervisão deve ser realizada pelos atendentes do INSS.

Quadro - 12 Respostas às hipóteses

Hipótese	Resposta
Hipótese 1: Quanto maior a escolaridade do usuário, há uma propensão a ser maior o letramento digital e a ser melhor a capacidade de compreensão de instrumentos jurídicos para se autoatender por meios digitais;	Parcialmente verificado, dado o contexto da amostra. A escolaridade aparenta favorecer o letramento digital, porém, não tem o mesmo favorecimento quando se trata de conhecimentos jurídicos.
Hipótese 2: Quanto maior a renda do usuário, há um acesso mais facilitado às TIC, facilitando o acesso a serviços mediados pelas mesmas;	Não comprovado. Baixa adesão de participantes de baixa renda impossibilitou a realização do contrafactual.
Hipótese 3: Há diferença qualitativa de atendimento digital entre usuários sítios em zona urbana e zona rural, sendo os usuários de zona urbana mais favorecidos neste requisito;	Não comprovado. Baixa adesão de participantes de zona rural impossibilitou a realização do contrafactual.
Hipótese 4: Preferência de uso por meios de atendimento digitais perpassam por: facilidade de uso, informações úteis de fácil acesso ou localização, meios de interatividade para solucionar dúvidas de usuários, confiabilidade nos meios de interação com o usuário;	Verificado unicamente para o contexto da amostra, não sendo passível de indução.
Hipótese 5: Serviços digitais são mais eficientes, ou seja, requerem menos consumo de recursos, quando comparados aos modelos presenciais de prestação;	Não comprovado. Serviços complexos, sem mediação adequada, podem tornar o autoatendimento digital mais lento e mais custoso do que o desejado.
Hipótese 6: Uma das funções dos atendentes do INSS, de comunicar, informar e dirimir dúvidas dos usuários, têm sido reduzida em seu alcance em razão de diretrizes de e-gov permitirem a participação de diversos atores, inclusive aqueles que atuam sob lógica privada, na resolução de problemas públicos;	Verificado, porém, unicamente aplicável para o contexto da amostra, não sendo passível de indução. Para a amostra, há uma preferência dos usuários por meios de esclarecimento de dúvidas que não perpassam pelo Instituto.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Sendo o modelo de governo digital permeado, primeiramente, pela teoria de “governança em rede” da Nova Gestão Pública, instituições públicas deveriam promover e perseguir uma participação mais ativa dos usuários na construção de soluções conjuntas e no processo institucional de tomada de decisões como um

todo. E para isto, é desejável que a cultura organizacional seja menos burocrática e mais propensa à constituição de uma cultura digital que verdadeiramente inclua os usuários como parte fundamental do processo de construção e disseminação de conhecimento por meios das TICs, ressaltando a importância que o PEP possa ter no contexto do INSS.

Porém, embora se vincule teoricamente ao paradigma de NGP, modelos de gerenciamento de ações de *e-gov* devem ser pautados, além de requisitos de eficiência, por requisitos de sustentabilidade. Logo, foco gerencial excessivo em eficiência ou em terceirização de custos ou de responsabilidades institucionais destoam de princípios de sustentabilidade que pregam por maior justiça social e integridade a valores de cidadania.

Uma maior proximidade entre instituição e usuários, em uma perspectiva de ações de *e-gov*, seria desejável em termos gerenciais, também, em decorrência de induzir os benefícios que metodologias ágeis de gerenciamento de projetos teriam no contexto de produzir inovações com ciclos de desenvolvimento mais rápidos e que estejam alinhadas com as expectativas de todas as partes interessadas.

Em decorrência do atual estágio de digitalização do INSS prever, necessariamente, a adoção de um modelo híbrido para que o atendimento comporte as diferentes realidades dos usuários, vislumbram-se os desafios atinentes à consolidação da transformação digital desta instituição pela complexidade de variáveis e pelo número elevado de partes interessadas.

Por fim, conclui-se o presente trabalho indicando a necessidade de se expandir a pesquisa realizada para grupos maiores, a fim de se verificarem outras possíveis correlações que visem ao aprimoramento deste “modelo de referência” e uma leitura mais fidedigna que o modelo possa fazer das necessidades dos usuários desta instituição. Conclui-se, também, pela necessidade de estudos mais aprofundados sobre a aplicabilidade da “Teoria do Valor Público” a diversos contextos e intervenções de *e-gov*, inclusive, em outras culturas administrativas de outros países.

REFERÊNCIAS

- ABDULLAH, Puja Putri; RAHARJO, Teguh; HARDIAN, Bob; SIMANUNGKALIT, Tiarma. Challenges and Best Practices Solution of Agile Project Management in Public Sector: a systematic literature review. **Joiv: International Journal on Informatics Visualization**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 606, 2023. Society of Visual Informatics. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.30630/joiv.7.2.1098>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- ABU-SHANAB, E. A.; OSMANI, M. E-Government as a Tool for Improving Entrepreneurship. **International Journal of Electronic Government Research**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 36-46, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.4018/ijegr.2019010103>. Acesso em: 14 ago. 2024.
- ACKOFF, Russell L. From data to wisdom. **Journal of applied systems analysis**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 3-9, 1989. Disponível em: <https://faculty.ung.edu/kmelton/Documents/DataWisdom.pdf>. Acesso em: 24 maio 2025.
- ALANEZI, Mohammed Ateeq; KAMIL, Ahmed; BASRI, Shuib. A proposed instrument dimensions for measuring e-government service quality. **International Journal of u-and e-Service, Science and Technology**, [S.L.], v. 3, n. 4, p. 1-18, 2010. Disponível em: <https://www.earticle.net/Article/A148520>. Acesso em: 07 jan. 2025.
- ALEINIKOVA, Olena *et al.* Project management technologies in public administration. **Journal of Management Information and Decision Sciences**, [S.L.], n. 23, p. 510-522, 2020. Disponível: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/41314/>. Acesso em: 15 nov. 2024.
- ALMARABEH, Tamara; ABUALI, Amer. A general framework for e-government: definition maturity challenges, opportunities, and success. **European Journal of Scientific Research**, [S.L.], v. 39, n. 1, p. 29-42, 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228850900_A_General_Framework_for_E-Government_Definition_Maturity_Challenges_Opportunities_and_Success. Acesso em: 08 jan. 2025.
- ALMEIDA, G. O.; ZOUAIN, D. M. E-government Impact on Business and Entrepreneurship in high-, upper-middle- and lower-income countries from 2008 to 2014: a linear mixed model approach. **Global Business Review**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 743-758, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0972150916645485>. Acesso em: 25 maio 2025.
- ALMEIDA, Luís Fernando Magnanini de; CONFORTO, Edivandro Carlos; SILVA, Sérgio Luis da; AMARAL, Daniel Capaldo. Avaliação do desempenho em agilidade na gestão de projetos. **Production**, [S.L.], v. 26, n. 4, p. 757-770, 2015. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.116213>. Acesso em: 14 nov. 2024.
- ALVARENGA, A.; MATOS, F.; GODINA, R.; MATIAS, J. C. O.. Digital Transformation and Knowledge Management in the Public Sector. **Sustainability**, [S.L.], v. 12, n. 14,

p. 5824, 20 jul. 2020. MDPI AG. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.3390/su12145824>. Acesso em: 28 out. 2024.

AMARO, Filipe; DOMINGUES, Luísa. PMBOK 6th meets 7th: how to link both guides in order to support project tailoring?. **Procedia Computer Science**, [S.L.], v. 219, p. 1877-1884, 2023. Elsevier BV. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.486>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ARAÚJO, Clarice Costa de. **Mudança no planejamento estratégico empresarial para um modelo participativo adaptado ao Serviço Federal de Processamento de Dados Serpro**: um estudo de caso. Monografia (Especialização em Administração Pública Eficaz) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, Porto Alegre, 2009. Disponível em:
<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/71090>. Acesso em: 06 jan. 2025.

ARAÚJO JÚNIOR, Edson Modesto de; REZENDE, Denis Alcides; ALMEIDA, Giovana Goretti Feijó de. Estratégias e serviços públicos municipais no contexto da cidade digital estratégica. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 974-991, 2022. South Florida Publishing LLC. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i3.1387>. Acesso em: 4 out. 2024.

ATTADIA, Lesley Carina do Lago; MARTINS, Roberto Antonio. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Production**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132003000200004>. Acesso em: 31 maio 2025.

BARBOSA, Fabio José Marques; FRANÇA, Renata de Souza; RODRIGUES, Rodrigo Fonseca e; PARREIRAS, Fernando Silva. Visualização da Informação e Métodos Visuais como Ferramentas Estratégicas para o Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 102-114, 2018. University Nove de Julho. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v9i1.635>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BARBOSA, Ricardo. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectiva. **Informação & informação**, 2008.

BARROS, Hugo Ribeiro. O programa de educação previdenciária como política social. **Universitas Jus**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 225-237, 2011. Centro de Ensino Unificado de Brasília. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5102/unijus.v22i2.1515>. Acesso em: 04 out. 2024.

BELANCHE, D.; CASALÓ, L. V.; FLAVIÁN, C.; SCHEPERS, J. Trust transfer in the continued usage of public e-services. **Information & Management**, [S.L.], v. 51, n. 6, p. 627-640, set. 2014. Elsevier BV. Disponível em:
<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2014.05.016>. Acesso em: 28 out. 2024.

BENTAHAR, Omar; CAMERON, ROSLYN. Design and implementation of a mixed method research study in project management. **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 2015.

BERENTE, Nicholas; LYYTINEN, Kalle. What is being iterated? Reflections on iteration in information system engineering processes. **Conceptual Modelling in Information Systems Engineering**. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2007. p. 261-278. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-72677-7_16. Acesso em: 25 maio 2025.

BERTOTTI, Patricia Soares da Silva; CÂNDIDO, Ana Clara; VITAL, Luciane Paula. Diagnóstico do processo de implantação do INSS Digital: perspectivas da gestão da informação. **Em Questão**, [S.L.], p. 456-483, 2020. Faculdade de Biblioteconomia Comunicacao. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245271.456-483>. Acesso em: 4 out. 2024.

BJÖRKLUND, F. E-government and moral citizenship: the case of estonia. **Citizenship Studies**, [S.L.], v. 20, n. 6-7, p. 914-931, ago. 2016. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/13621025.2016.1213222>. Acesso em: 28 out. 2024.

BORGES, C.; SÁ, A. **Manual de Direito Administrativo facilitado**. 2. ed. rev. ampl. e atual. Salvador: Juspodivm, 2017.

BOWERS, John; KHORAKIAN, Alireza. Integrating risk management in the innovation project. **European Journal Of Innovation Management**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 25-40, 2014. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ejim-01-2013-0010>. Acesso em: 14 nov. 2024.

BRAGA, Lamartine Vieira; ALVES, Welington Souza; FIGUEIREDO, Rejane Maria da Costa; SANTOS, Rildo Ribeiro dos. O papel do Governo Eletrônico no fortalecimento da governança do setor público. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 59, n. 1, p. 05-21, 2014. Escola Nacional de Administracao Publica (ENAP). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.21874/rsp.v59i1.137>. Acesso em: 04 out. 2024.

BRANDÃO, Bruno da Silva; CORRÊA, Fábio; FARIA, Vinícius Figueiredo de; FERREIRA, Renata Costa; ZIVIANI, Fabrício. Bússola de Transformação Digital: uma análise da percepção dos funcionários do setor de suprimentos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 14, n. 6, p. 9146-9165, 2023. South Florida Publishing LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i6.2285>. Acesso em: 4 out. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 04 out. 2024.

BRASIL. **Decreto nº 8.653, de 28 de janeiro de 2016**. Dispõe sobre as atribuições específicas dos cargos de Analista do Seguro Social e Técnico do Seguro Social, de que trata a Lei nº 10.855, de 1º de abril de 2004. Brasília-DF: Presidência da República, 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8653.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. **Decreto Nº 10.995, de 14 de março de 2022**. Aprova a Estrutura Regimental e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de

Confiança do Instituto Nacional do Seguro Social - INSS e remaneja e transforma cargos em comissão e funções de confiança. Brasília-DF: Presidência da República, 2022. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/decreto/d10995.htm.

Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. **Decreto nº 99.350, de 27 de junho de 1990**. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 1990.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d99350.htm.

Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 1993. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília-DF: Presidência da República, 2011. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

BRASIL. **Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Brasília-DF: Presidência da República, 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm. Acesso em: 25 maio 2025.

BRATIANU, Constantin; BEJINARU, Ruxandra. From Knowledge to Wisdom: looking beyond the knowledge hierarchy. **Knowledge**, [S.L.], v. 3, n. 2, p. 196-214, 2023. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/knowledge3020014>. Acesso em: 24 maio 2025.

BROOKS, Chad. What is a pareto analysis. **Business News Daily Senior**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 1-5, 2014.

BROWN, D. C. G.; TOZE, S. Information governance in digitized public administration. **Canadian Public Administration**, [S.L.], v. 60, n. 4, p. 581-604, 27 nov. 2017. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/capa.12227>. Acesso em: 28 out. 2024.

BUTT, Aurangzeab; NAARANOJA, Marja; SAVOLAINEN, Jussi. Project change stakeholder communication. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 34, n. 8, p. 1579-1595, 2016. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.08.010>. Acesso em: 22 dez. 2024.

CAFFYN, Sarah. Development of a continuous improvement self-assessment tool. **International Journal Of Operations & Production Management**, [S.L.], v. 19, n. 11, p. 1138-1153, 1 nov. 1999. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/01443579910291050>. Acesso em: 31 maio 2025.

CAMERON, Roslyn; SANKARAN, Shankar; SCALES, Jeffery. Mixed Methods Use in Project Management Research. **Project Management Journal**, [S.L.], v. 46, n. 2, p. 90-104, abr. 2015. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21484>. Acesso em: 24 setembro 2025.

CAMPMAS, Alexandra; IACOB, Nadina; SIMONELLI, Felice. How can interoperability stimulate the use of digital public services? An analysis of national interoperability frameworks and e-Government in the European Union. **Data & Policy**, [S.L.], v. 4, p. e19, 2022. Cambridge University Press (CUP). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1017/dap.2022.11>. Acesso em: 10 maio 2025.

CARNEIRO, Herivelton Luís Bueno; STREIT, Rosalvo Ermes. O impacto da cultura organizacional na gestão do conhecimento para a inovação de processos em serviços. **Atoz: novas práticas em informação e conhecimento**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 78, 2021. Universidade Federal do Paraná. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5380/atoz.v10i2.78259>. Acesso em: 04 out. 2024.

CARTER, Lemuria; WEERAKKODY, Vishanth. E-government adoption: a cultural comparison. **Information Systems Frontiers**, [S.L.], v. 10, n. 4, p. 473-482, 2008. Springer Science and Business Media LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-008-9103-6>. Acesso em: 12 jan. 2025.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Can project sustainability management impact project success? An empirical study applying a contingent approach. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 35, n. 6, p. 1120-1132, 2017. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.018>. Acesso em: 15 nov. 2024.

CARVALHO, Marly Monteiro de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. **International Journal Of Production Research**, [S.L.], v. 53, n. 2, p. 321-340, 2014. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/00207543.2014.919423>. Acesso em: 15 nov. 2024.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de Direito Administrativo**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

CHARMAZ, K. **A construção da teoria fundamentada**: guia prático para análise qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEFESA ECONÔMICA (CADE). **Metodologia de Gestão de Riscos**. 2024. Disponível em: <https://cdn.cade.gov.br/Portal/acesso-a->

<informacao/Transpar%C3%Aancia%20e%20Presta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Contas/2024/Metodologia%20de%20risco%202024.pdf>. Acesso em: 24 maio 2025.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva; SAIKALI, Lucas Bossoni; SOUSA, Thanderson Pereira de. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Seqüência: Estudos Jurídicos e Políticos**, Florianópolis, v. 43, n. 84, p. 209-242, 2020. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n84p209>. Acesso em: 4 out. 2024.

CUMBIE, B. A.; KAR, B. A Study of Local Government Website Inclusiveness: the gap between e-government concept and practice. **Information Technology For Development**, [S.L.], v. 22, n. 1, p. 15-35, 22 abr. 2014. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/02681102.2014.906379>. Acesso em: 28 out. 2024.

DAS, A.; DAS, S. S. E-Government and Entrepreneurship: online government services and the ease of starting business. **Information Systems Frontiers**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 1027-1039, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s10796-021-10121-z>. Acesso em: 25 maio 2025.

DAVIDOV, Pini; AINBINDER, I.; AYOUBI, N.; AVIVI, B.; ELIYAHU, L. Implementation of Project Management Knowledge Areas by Project Managers. **Journal Of Engineering, Project, And Production Management**, [S.L.], v. 13, n. 2, p. 138-147, 2023. Engineering, Project, and Production Management (EPPM). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.32738/jepm-2023-0014>. Acesso em: 14 nov. 2024.

DOUNGPI TAK, Manassanun; CHOMTOHSUWAN, Thoedsak; KRAIWANIT, Tanpat; JANGJARAT, Kris; CHUTIPAT, Veraphong. Factors influencing digital technology skills in the developing country. **Corporate And Business Strategy Review**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 251-259, 2023. Virtus Interpress. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.22495/cbsrv4i2siart4>. Acesso em: 12 jan. 2025.

DUFFIELD, Stephen M.; WHITTY, S. Jonathan. Application of the Systemic Lessons Learned Knowledge model for Organisational Learning through Projects. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 34, n. 7, p. 1280-1293, 2016. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2016.07.001>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ESTEVEZ, José; JOSEPH, Rhoda C.. A comprehensive framework for the assessment of eGovernment projects. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 118-132, jan. 2008. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2007.04.009>. Acesso em: 09 maio 2025.

EBRAHIM, Zakareya; IRANI, Zahir. E-government adoption: architecture and barriers. **Business Process Management Journal**, [S.L.], v. 11, n. 5, p. 589-611, 1 out. 2005. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/14637150510619902>. Acesso em: 08. jan 2025.

ERCOLE, Flávia Falci; MELO, Laís Samara de; ALCOFORADO, Carla Lúcia Goulart Constant. Revisão integrativa versus revisão sistemática. **Reme-Revista Mineira de Enfermagem**, [S.L.], v. 18, n. 1, 2014. Universidade Federal de Minas Gerais - Pro-Reitoria de Pesquisa. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5935/1415-2762.20140001>. Acesso em: 25 maio 2025.

FACIN, Ana Lucia Figueiredo; BARBOSA, Ana Paula Franco Paes Leme; MATSUMOTO, Cristiane; CRUZ, Ana Flavia Safady da Gama; SALERNO, Mario Sergio. Temas de destaque na pesquisa em transformação digital: evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 62, n. 6, p. 1-23, 2022. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020220602>. Acesso em: 04 out. 2024.

FAISAL, Mohd. Nishat; SUBAIE, Abdulla Abdulaziz Al; SABIR, Lamay Bin; SHARIF, Khurram Jahangir. PMBOK, IPMA and fuzzy-AHP based novel framework for leadership competencies development in megaprojects. **Benchmarking: An International Journal**, [S.L.], v. 30, n. 9, p. 2993-3020, 2022. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/bij-10-2021-0583>. Acesso em: 14 nov. 2024.

FILGUEIRAS, Fernando; FLÁVIO, Cireno; PALOTTI, Pedro. Digital transformation and public service delivery in Brazil. **Latin American Policy**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 195-219, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/lamp.12169>. Acesso em: 05 out. 2024.

FRANCO, Angela Halen Claro. Políticas públicas de informação: um olhar para o acesso à internet e para a inclusão digital no cenário brasileiro. **Em Questão**, [S.L.], p. 61-83, 2021. Faculdade de Biblioteconomia Comunicacao. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.19132/1808-5245274.61-83>. Acesso em: 04 out. 2024.

FRIDGEIRSSON, Thordur Vikingur; INGASON, Helgi Thor; JONASSON, Haukur Ingi; JONSDOTTIR, Hildur. An Authoritative Study on the Near Future Effect of Artificial Intelligence on Project Management Knowledge Areas. **Sustainability**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 2345, 2021. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su13042345>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GLYPTIS, Loukas; CHRISTOFI, Michael; VRONTIS, Demetris; GIUDICE, Manlio del; DIMITRIOU, Salomi; MICHAEL, Panayiota. E-Government implementation challenges in small countries: the project manager's perspective. **Technological Forecasting And Social Change**, [S.L.], v. 152, p. 119880, 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119880>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GODENHJELM, Sebastian; JOHANSON, Jan-Erik. The effect of stakeholder inclusion on public sector project innovation. **International Review Of Administrative Sciences**, [S.L.], v. 84, n. 1, p. 42-62, 2016. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0020852315620291>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GOES, H. M. **Manual de direito previdenciário: teoria e questões**. 10. ed. Rio de Janeiro: Ferreira, 2015.

GOLINI, Ruggero; CORTI, Benedetta; LANDONI, Paolo. More efficient project execution and evaluation with logical framework and project cycle management: evidence from international development projects. **Impact Assessment And Project Appraisal**, [S.L.], v. 35, n. 2, p. 128-138, 2016. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14615517.2016.1239495>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GONÇALVES, M. L. A.; PENHA, Renato; SILVA, Luciano F; MARTENS, Cristina D. P; SILVA, Vlamir F. The relationship between project management and digital transformation: systematic literature review. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 24, n. 4, p. 1-32, 2023. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramr230075.en>. Acesso em: 14 nov. 2024.

INSS. **Central 135**. Publicado em 05/04/2021 e atualizado em 04/03/2024 (2024a). Disponível em: https://www.gov.br/inss/pt-br/canais_atendimento/central-135. Acesso em: 02 jan. 2025.

INSS. **Cidadão pode acessar diretamente os serviços do INSS, sem precisar de intermediários**. Publicado em 15/03/2024 e atualizado em 25/07/2024 (2024b). Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/cidadao-pode-acessar-diretamente-os-servicos-do-inss-sem-precisar-de-intermediarios>. Acesso em: 26 maio 2025.

INSS. **Helô, assistente virtual do INSS completa três anos**. Publicado em 11/05/2023 e atualizado em 15/01/2025 (2025). Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/noticias/helo-assistente-virtual-do-inss-completa-tres-anos>. Acesso em: 25 maio 2025.

INSS. INSS Digital: Uma nova forma de atender. *In.:* INSS. **Inovação em serviços ou políticas no Poder Executivo Federal**. 2010. p. 225-242. ENAP. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4144/1/INSS%20Digital_Uma%20nova%20forma%20de%20atender.pdf. Acesso em: 08 jan. 2025.

INSS. **Institucional**. Publicado em 10/05/2017 e atualizado em 17/06/2024 (2024c). Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/acesso-a-informacao/institucional/institucional>. Acesso em: 02 jan. 2025.

IVANČIĆ, Lucija; VUKŠIĆ, Vesna Bosilj; SPREMIĆ, Mario. Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. **Technology Innovation Management Review**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 36-50, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/331014845_Mastering_the_Digital_Transformation_Process_Business_Practices_and_Lessons_Learned. Acesso em: 10 jan. 2025.

KIVUNJA, Charles. Distinguishing between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework: a systematic review of lessons from the field. **International Journal Of Higher Education**, [S.L.], v. 7, n. 6, p. 44, 2018. Sciedu Press. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5430/ijhe.v7n6p44>. Acesso em: 19 jan. 2025.

KONOPIK, Jens; JAHN, Christoph; SCHUSTER, Tassilo; HOßBACH, Nadja; PFLAUM, Alexander. Mastering the digital transformation through organizational capabilities: a conceptual framework. **Digital Business**, [S.L.], v. 2, n. 2, p. 100019, 2022. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.digbus.2021.100019>. Acesso em: 05 out. 2024.

LACERDA, Rogério Tadeu de Oliveira; ENSSLIN, Leonardo; ENSSLIN, Sandra Rolim. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 19, p. 59-78, 2012. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-530x2012000100005>. Acesso em: 28 out. 2024.

LACERDA, R. T. de O.; OLIVEIRA, L. V. de; BERNARDES, M. L.; CALVETTI, E. S. Perspectivas de Pesquisa sobre Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Projetos. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 9, n. 2, p. 96-125, 2018. Revista de Gestão e Secretariado (GESEC). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v9i2.680>. Acesso em: 11 jan. 2025.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LALONDE, Pierre-Luc; BOURGAULT, Mario; FINDELI, Alain. Building Pragmatist Theories of PM Practice: theorizing the act of project management. **Project Management Journal**, [S.L.], v. 41, n. 5, p. 21-36, 2010. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20163>. Acesso em: 14 nov. 2024.

LARSEN, Anna Grøndahl; FØLSTAD, Asbjørn. The impact of chatbots on public service provision: a qualitative interview study with citizens and public service providers. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 41, n. 2, p. 101927, 2024. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2024.101927>. Acesso em: 10 maio 2025.

LEÃO, Pablo; GUINLE, Gabriella; ROCHA, Thomaz N.; AZEVEDO-REZENDE, Ligia; FLEURY, Maria Tereza Leme. The digitalization phenomenon and digital strategies in emerging countries: a semi-systematic review. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 1-32, 2023. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1678-6971/eramr230059.en>. Acesso em: 05 out. 2024.

LEE-GEILLER, Seulki; LEE, Taejun (David). Using government websites to enhance democratic E-governance: a conceptual model for evaluation. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 36, n. 2, p. 208-225, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2019.01.003>. Acesso em: 28 out. 2024.

LESHEM, Shosh; TRAFFORD, Vernon. Overlooking the conceptual framework. **Innovations In Education And Teaching International**, [S.L.], v. 44, n. 1, p. 93-105, 2007. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14703290601081407>. Acesso em: 19 jan. 2025.

LINDGREN, Ida; MADSEN, Christian Østergaard; HOFMANN, Sara; MELIN, Ulf. Close encounters of the digital kind: a research agenda for the digitalization of public

services. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 36, n. 3, p. 427-436, 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>. Acesso em: 05 out. 2024.

LINKOV, Igor; TRUMP, Benjamin; POINSATTE-JONES, Kelsey; FLORIN, Marie-Valentine. Governance Strategies for a Sustainable Digital World. **Sustainability**, [S.L.], v. 10, n. 2, p. 440, 2018. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su10020440>. Acesso em: 15 nov. 2024.

LUIZ, João Victor Rojas; SOUZA, Fernando Bernardi de; LUIZ, Octaviano Rojas. Práticas PMBOK e Corrente Crítica: antagonismos e oportunidades de complementação. **Gestão & Produção**, [S.L.], v. 24, n. 3, p. 464-476, 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x1510-16>. Acesso em: 14 nov. 2024.

MACEDO, M.; SOUZA, M. R. de. TEORIA, MODELOS E FRAMEWORKS: CONCEITOS E DIFERENÇAS. **Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – ciki**, [S. l.], v. 1, n. 1, 2023. DOI: 10.48090/ciki.v1i1.1249. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/1249>. Acesso em: 25 maio 2025.

MACHADO, Andreia De Bem; LIMA JÚNIOR, Luis Sebastião de Figueiredo. As relações entre comunicação, inovação e o conhecimento. **Revista Educação-UNG-Ser**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 218-227, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Andreia-Machado-4/publication/328642826_AS_RELACOES_ENTRE_COMUNICACAO_INOVACAO_E_O_CONHECIMENTO_THE_RELATIONS_BETWEEN_COMMUNICATION_INNOVATION_AND_KNOWLEDGE/links/5bda02744585150b2b9455db/AS-RELACOES-ENTRE-COMUNICACAO-INOVACAO-E-O-CONHECIMENTO-THE-RELATIONS-BETWEEN-COMMUNICATION-INNOVATION-AND-KNOWLEDGE.pdf. Acesso em: 15 nov. 2024.

MACHADO, Lílian Cristina Palhares; NEIVA, Elaine Rabelo. Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 22-29, 2017. GN1 Genesis Network. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>. Acesso em: 29 dez. 2024.

MACLEAN, Don; TITAH, Ryad. A Systematic Literature Review of Empirical Research on the Impacts of e-Government: a public value perspective. **Public Administration Review**, [S.L.], v. 82, n. 1, p. 23-38, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/puar.13413>. Acesso em: 28 out. 2024.

MAGALHAES, Guilherme Fernandes; ALVES, Wederson Marcos. Cidadania e políticas públicas no contexto do programa de educação previdenciária – PEP. **Revista do Direito Público**, [S.L.], v. 14, n. 1, p. 10, 2019. Universidade Estadual de Londrina. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5433/1980-511x.2019v14n1p10>. Acesso em: 4 out. 2024.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MATHEUS, Ricardo; JANSSEN, Marijn. A Systematic Literature Study to Unravel Transparency Enabled by Open Government Data: the window theory. **Public Performance & Management Review**, [S.L.], v. 43, n. 3, p. 503-534, 2019. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/15309576.2019.1691025>. Acesso em: 28 out. 2024.

MATIAS-PEREIRA, J. **Curso de Administração Pública**: foco nas instituições e ações governamentais. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MEIJER, Albert; BEKKERS, Victor. A metatheory of e-government: creating some order in a fragmented research field. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 32, n. 3, p. 237-245, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.04.006>. Acesso em: 28 out. 2024.

MENDES, B. L.; COSTA, J. R. C.; SILVA, G. F. A era digital e os impactos do novo processo administrativo eletrônico no INSS para beneficiários e segurados. **Revista Eletrônica Direito e Política**, [S.L.], v. 15, n. 1, p. 54-78, 2020. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/16379>. Acesso em: 4 out. 2024.

MERGEL, Ines; EDELMANN, Noella; HAUG, Nathalie. Defining digital transformation: results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 36, n. 4, p. 101385, out. 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>. Acesso em: 29 maio 2025.

METELSKI, Fernanda Karla; SANTOS, José Luís Guedes dos; CECHINEL-PEITER, Caroline; FABRIZZIO, Greici Capellari; SCHMITT, Márcia Danieli; HEILEMANN, Marysue. Teoria Fundamentada Construtivista: características e aspectos operacionais para a pesquisa em enfermagem. **Revista da Escola de Enfermagem da USP**, [S.L.], v. 55, p. 1-9, 2021. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/s1980-220x2020051103776>. Acesso em: 29 maio 2025.

MOLINA-AZORIN, Jose F. Mixed methods. In: CASSELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (ed.). **The SAGE handbook of qualitative business and management research methods**, p. 102-118, 2018.

MOORE, M. H. **Creating Public Value**: Strategic Management in Government. London; Harvard University Press, 1995.

MORTE-NADAL, Tamara; ESTEBAN-NAVARRO, Miguel Angel. Digital Competences for Improving Digital Inclusion in E-Government Services: a mixed-methods systematic review protocol. **International Journal Of Qualitative Methods**, [S.L.], v. 21, p. 1-9, 2022. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/16094069211070935>. Acesso em: 12 jan. 2025.

MOSSALAM, Amr. Projects' issue management. **Hbrc Journal**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 400-407, 2018. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.hbrj.2017.12.001>. Acesso em: 14 nov. 2024.

MOUNTASSER, Tiach; ABDELLATIF, Marghich. Digital Transformation in Public Administration: a systematic literature review. **International Journal Of Professional Business Review**, [S.L.], v. 8, n. 10, p. 1-27, 2023. Conselho Nacional de Pesquisa e Pos-Graduacao em Direito – CONPEDI. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i10.2372>. Acesso em: 10 jan. 2025.

MOURA, Ralf; CARNEIRO, Teresa; DIAS, Taciana. O ambiente VUCA no sucesso do projeto: os efeitos dos métodos de gerenciamento de projetos. **Brazilian Business Review**, [S.L.], v. 20, n. 3, p. 236-259, 2023. Fucape Business School. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2023.20.3.1.pt>. Acesso em: 14 nov. 2024.

NEVES, Mauricio dos Santos. **O setor de telecomunicações**. 2002. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/18862/1/PRCapLiv146188_O%20setor%20de%20telecomunica%C3%A7%C3%B5es_compl_P_BD.pdf. Acesso em: 06 jan. 2025.

NICOLESCU, Basarab. Multidisciplinarity, interdisciplinarity, indisciplinaryity, and transdisciplinarity: Similarities and differences. **RCC perspectives**, [S.L.], n. 2, p. 19-26, 2014. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/26241230>. Acesso em: 21 maio 2025.

NOT, Elena; LEONARDI, Chiara; LÓPEZ-DE-IPÍÑA, Diego; PALACIOS, Daniel Silva; SÁNCHEZ-CORCUERA, Ruben; KAZHAMIKIN, Raman; GEROSA, Matteo. Designing a Digital Environment to Support the Co-production of Public Services: balancing multiple requirements and governance concepts. **Digital Government: Research and Practice**, [S.L.], v. 5, n. 3, p. 1-30, 2024. Association for Computing Machinery (ACM). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1145/3664612>. Acesso em: 10 maio 2025.

OLIVEIRA, Gilberto Francisco de; RABECHINI JUNIOR, Roque. Stakeholder management influence on trust in a project: a quantitative study. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 37, n. 1, p. 131-144, 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.11.001>. Acesso em: 15 nov. 2024.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Digital Government Strategies for Transforming Public Services in the Welfare Areas**. Paris: OECD Publishing, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/0d2eff45-en>. Acesso em: 17 jan. 2025.

PAES, J. R. S. *et al.* Sistema Eletrônico de Informações (SEI): sua integração no âmbito da administração pública federal. **Concilium**, [S.L.], v. 22, n. 5, p. 938–951, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.53660/CLM-484-568>. Acesso em: 13 jul. 2024.

PANGARSO, Astadi; WINARNO, Alex; AULIA, Pramitha; RITONGA, Dinda Aulia. Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture: a quantitative investigation using sufficient and necessity approach. **Leadership & Organization Development Journal**, [S.L.], v. 43, n. 3, p. 370-385, 2022. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/lodj-11-2021-0516>. Acesso em: 24 maio 2025.

PALUDO, A. V. **Administração Pública**. 5. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO. 2016.

PERIDES, Maria Paula Novakoski; VASCONCELLOS, Eduardo Pinheiro Godim de; VASCONCELLOS, Liliana. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão e Projetos**, [S.L.], v. 11, n. 1, p. 54-73, 2020. University Nove de Julho. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>. Acesso em: 22 dez. 2024.

PINHEIRO, Sacha; SANTOS, Marta; CUNHA, Liliana. Digitalização do trabalho no INSS: tensões e estratégias de regulação na implementação do novo modelo de atendimento. **Laboreal**, [S.L.], v. 14, n. 2, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.4000/laboreal.650>. Acesso em: 4 out. 2024.

PIRES, José Cláudio Linhares. A reestruturação do setor de telecomunicações no Brasil. **Revista do BNDES**, Rio de Janeiro, [S.L.], v. 6, n. 11, p. 187-214, 1999. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/18540>. Acesso em: 06 jan. 2025.

POFFO, Rúbia Frehner. Inovação Exploitation e Exploration. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, [S.L.], v. 22, p. 1-23, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.16930/2237-7662202333731>. Acesso em: 10 maio 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **A Guide to the Project Management Body of Knowledge** (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

QUADROS, Alinne Silva; CARVALHO, Hélio Gomes de. O gerenciamento da comunicação de projetos públicos: como adaptar os processos do PMBOK/PMI à realidade da administração pública. **Revista Brasileira de Planejamento e Desenvolvimento**, [S.L.], v. 1, n. 1, p. 52-60, 2012. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5262044>. Acesso em: 14 nov. 2024.

RAMOS, Paulo; RAMOS, Magda Maria; BUSNELLO, Saul José. **Manual prático de metodologia da pesquisa**: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese. Blumenau: Acadêmica, 2003.

RECK, Janriê Rodrigues; HÜBNER, Bruna Henrique. A transformação digital do Estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, [S.L.], v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021. Editora UNIVALI. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14210/rdp.v16n3.p1075-1096>. Acesso em: 4 out. 2024.

RODRIGUES, Eliane Lima; SCAFUTO, Isabel Cristina. Learning in the transformation of organizations with the implementation of agile methods. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 2514-2532, 2022. South Florida Publishing LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v13i4.1486>. Acesso em: 14 nov. 2024.

RODRIGUES, Marcelle Cury; DOMINGUES, Luísa; OLIVEIRA, João Pedro. Tailoring: a case study on the application of the seventh principle of pmbok 7 in a public institution. **Procedia Computer Science**, [S.L.], v. 219, p. 1735-1743, 2023. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2023.01.468>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ROESLER, Douglas André; REZENDE, Denis Alcides; ALMEIDA, Giovana Goretti Feijó de. Estratégias e serviços públicos digitais e relações com subprojetos de cidade digital estratégica: casos Brasil e Alemanha. **Revista de Gestão e Secretariado**, [S.L.], v. 14, n. 3, p. 3443-3468, 2023. South Florida Publishing LLC. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7769/gesec.v14i3.1821>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ROSE, Jeremy; FLAK, Leif Skiftenes; SÆBØ, Øystein. Stakeholder theory for the E - government context: framing a value-oriented normative core. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 35, n. 3, p. 362-374, 2018. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2018.06.005>. Acesso em: 10 maio 2025.

ROWE, Kevan M.; WHITTY, Stephen Jonathan; HOORN, Bronte van Der. Creating authority and autonomy: necessary dialectical tensions in public sector project management. **Project Leadership And Society**, [S.L.], v. 5, p. 100119, 2024. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.plas.2024.100119>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ROWLEY, Jennifer. The wisdom hierarchy: representations of the diKW hierarchy. **Journal Of Information Science**, [S.L.], v. 33, n. 2, p. 163-180, 2007. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1177/0165551506070706>. Acesso em: 24 maio 2025.

SÁ, Filipe; ROCHA, Álvaro; COTA, Manuel Pérez. From the quality of traditional services to the quality of local e-Government online services: a literature review. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 33, n. 1, p. 149-160, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2015.07.004>. Acesso em: 28 out. 2024.

SAARIKKO, Ted; WESTERGREN, Ulrika H.; BLOMQUIST, Tomas. Digital transformation: five recommendations for the digitally conscious firm. **Business Horizons**, [S.L.], v. 63, n. 6, p. 825-839, 2020. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.bushor.2020.07.005>. Acesso em: 05 out. 2024.

SANTOS, Larissa Galdino de Magalhães. Brazil's over-centralised governance of digital transformation. **The African Journal Of Information And Communication (Ajic)**, [S.L.], n. 30, p. 1-10, 2022. Wits School of Literature, Language and Media (SLLM). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23962/ajic.i30.14843>. Acesso em: 05 out. 2024.

SANTOS, Riane de Oliveira Torres *et al.* A implantação do sistema eletrônico de informações na administração pública do distrito federal: gestão estratégica e inovadora de governo digital na perspectiva de atuação colaborativa. In: CONSAD, 10., 2017, Brasília. **Anais [...]**. [S.L.]: Consad, 2017. p. 1-23. Disponível em: https://consad.org.br/wp-content/uploads/2017/05/Painel-31_03.pdf. Acesso em: 13 jul. 2024.

SARAIVA, A. **A Implementação do SEI: Sistema Eletrônico de Informações**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2018. 11 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3455>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SAVASTANO, Marco; ZENTNER, Helena; SPREMIĆ, Mario; CUCARI, Nicola. Assessing the relationship between digital transformation and sustainable business excellence in a turbulent scenario. **Total Quality Management & Business Excellence**, [S.L.], p. 1-22, 2022. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2022.2063717>. Acesso em: 05 out. 2024.

SCHOLTA, Hendrik; LINDGREN, Ida. Proactivity in digital public services: a conceptual analysis. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 40, n. 3, p. 101832, 2023. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2023.101832>. Acesso em: 24 maio 2025.

SCHOU, Jannick; PORS, Anja Svejgaard. Digital by default? A qualitative study of exclusion in digitalised welfare. **Social Policy & Administration**, [S.L.], v. 53, n. 3, p. 464-477, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1111/spol.12470>. Acesso em: 28 out. 2024.

SCHULZ, Sirko; SCHUPPAN, Tino. Development of a European framework for e-government competences. In: LUCKE, Jörn von *et al.* (Org.). **Auf dem Weg zu einer offenen, smarten und vernetzten Verwaltungskultur**. Bonn: Gesellschaft für Informatik, 2012. p. 47–58. (Lecture Notes in Informatics – LNI).

SCHUPPAN, Tino. E-Government in developing countries: experiences from sub-saharan africa. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 26, n. 1, p. 118-127, 2009. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2008.01.006>. Acesso em: 08 jan. 2025.

SCUPOLA, A.; MERGEL, I. Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: the case of denmark. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 39, n. 1, p. 101650, 2022. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650>. Acesso em: 28 out. 2024.

SCUPOLA, Ada; ZANFEI, Antonello. Governance and innovation in public sector services: the case of the digital library. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 33, n. 2, p. 237-249, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2016.04.005>. Acesso em: 05 jan. 2025.

SHAD, Muhammad Kashif; LAI, Fong-Woon; FATT, Chuah Lai; KLEMEŁ, Jiří Jaromír; BOKHARI, Awais. Integrating sustainability reporting into enterprise risk management and its relationship with business performance: a conceptual framework. **Journal Of Cleaner Production**, [S.L.], v. 208, p. 415-425, 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.120>. Acesso em: 15 nov. 2024.

SIGURJONSSON, Throstur Olaf; JÓNSSON, Einar; GUDMUNDSDOTTIR, Svala. Sustainability of Digital Initiatives in Public Services in Digital Transformation of Local Government: insights and implications. **Sustainability**, [S.L.], v. 16, n. 24, p. 10827, 2024. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/su162410827>. Acesso em: 10 maio 2025.

SILVA, L. G.; SOUZA, R. B. A gestão de documentos e tramitação de processos na administração pública, com a utilização do Sistema Eletrônico de Informações – SEI: um estudo de caso na Universidade Federal de Viçosa. **Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 10, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.35699/2237-6658.2020.25838>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SMYTH, Eddie; VANCLAY, Frank. The Social Framework for Projects: a conceptual but practical model to assist in assessing, planning and managing the social impacts of projects. **Impact Assessment And Project Appraisal**, [S.L.], v. 35, n. 1, p. 65-80, 2017. Informa UK Limited. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/14615517.2016.1271539>. Acesso em: 14 nov. 2024.

STJEPIĆ, Ana-Marija; IVANČIĆ, Lucija; VUGEC, Dalia Suša. Mastering digital transformation through business process management: investigating alignments, goals, orchestration, and roles. **Journal Of Entrepreneurship, Management And Innovation**, [S.L.], v. 16, n. 1, p. 41-74, 2020. Fundacja Upowszechniająca Wiedzę i Naukę Cognitione. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.7341/20201612>. Acesso em: 10 jan. 2025.

STOCK, Gregory N.; TSAI, Jacob Chia-An; JIANG, James J.; KLEIN, Gary. Coping with uncertainty: knowledge sharing in new product development projects. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 39, n. 1, p. 59-70, 2021. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.10.001>. Acesso em: 14 nov. 2024.

SUNDBERG, Leif; LARSSON, Aron. The Impact of Formal Decision Processes on e-Government Projects. **Administrative Sciences**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 14, 2017. MDPI AG. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.3390/admsci7020014>. Acesso em: 24 maio 2025.

SIGWEJO, Annastellah; PATHER, Shaun. A Citizen-Centric Framework For Assessing E-Government Effectiveness. **The Electronic Journal Of Information**

Systems In Developing Countries, [S.L.], v. 74, n. 1, p. 1-27, 2016. Wiley. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1002/j.1681-4835.2016.tb00542.x>. Acesso em: 10 maio 2025.

TAKAGI, Nilton; VARAJÃO, João; VENTURA, Thiago. Implementing success management on government-to-government projects: an integrated perspective with the pmbok guide. **International Journal Of Managing Projects In Business**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 153-171, 2024. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ijmpb-06-2023-0143>. Acesso em: 14 nov. 2024.

TSOHOU, Aggeliki; LEE, Habin; IRANI, Zahir; WEERAKKODY, Vishanth; OSMAN, Ibrahim H.; ANOUZE, Abdel L.; MEDENI, Tunc. Proposing a reference process model for the citizen-centric evaluation of e-government services. **Transforming Government: People, Process and Policy**, [S.L.], v. 7, n. 2, p. 240-255, 2013. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/17506161311325387>. Acesso em: 19 jan. 2025.

UFSC. Programa de Pós-Graduação em Tecnologias da Informação e Comunicação. **Sobre o PPGTIC**. 2025. Disponível em: <https://ppgtic.ufsc.br/sobre-o-ppgtic/>. Acesso em: 09 jan. 2025.

UNU-EGOV; NIELSEN, Morten Meyerhoff; DHAOU, Soumaya Ben. Digital transformation of social security administration and services: A comparative analysis of Australia, Canada, Denmark and France. **International Labour Organization**, 2023. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.54394/RRID1984>. Acesso em: 10 jan. 2025.

URBAN, Glen L.; AMYX, Cinda; LORENZON, Antonio. Online Trust: state of the art, new frontiers, and research potential. **Journal Of Interactive Marketing**, [S.L.], v. 23, n. 2, p. 179-190, 2009. SAGE Publications. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intmar.2009.03.001>. Acesso em: 06 jan. 2025.

VALENTIM, Erika Cordeiro do Rêgo Barros; PAZ, Fernanda Alves Ribeiro. Serviço Social e TICs: a prática profissional no contexto da covid-19. **Revista Katálisis**, [S.L.], v. 25, n. 1, p. 114-124, 2022. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-0259.2022.e82538>. Acesso em: 04 out. 2024.

VALLE, Vivian Cristina Lima Lopez; FELISBERTO, Jérica Heinzen. Administração Pública digital: limites e possibilidades em atenção à desigualdade social e ao custo dos direitos. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, [S.L.], v. 9, n. 1, p. 151-180, 2022. Universidad Nacional del Litoral. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14409/redoeda.v9i1.11333>. Acesso em: 4 out. 2024.

VARELLA, Marcelo D.; OLIVEIRA, Clarice G.; MOESCH, Frederico. SALTO DIGITAL NAS POLÍTICAS PÚBLICAS: oportunidades e desafios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 560-583, 2018. Centro de Ensino Unificado de Brasília. Disponível: <http://dx.doi.org/10.5102/rbpp.v7i3.4808>. Acesso em: 04 out. 2024.

VARPIO, Lara; PARADIS, Elise; UIJTDEHAAGE, Sebastian; YOUNG, Meredith. The Distinctions Between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework. **Academic Medicine**, [S.L.], v. 95, n. 7, p. 989-994, 2019. Ovid Technologies (Wolters Kluwer Health). Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1097/acm.0000000000003075>. Acesso em: 19 jan. 2025.

VENKATESH, Viswanath; THONG, James Y. L.; CHAN, Frank K. Y.; HU, Paul J. H.. Managing Citizens' Uncertainty in E-Government Services: the mediating and moderating roles of transparency and trust. **Information Systems Research**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 87-111, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1287/isre.2015.0612>. Acesso em: 28 out. 2024.

VERHOEF, Peter C.; BROEKHUIZEN, Thijs; BART, Yakov; BHATTACHARYA, Abhi; DONG, John Qi; FABIAN, Nicolai; HAENLEIN, Michael. Digital transformation: a multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 122, p. 889-901, 2021. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>. Acesso em 05 out. 2024.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal Of Strategic Information Systems**, [S.L.], v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em: 05 out. 2024.

VIANA, Ana Cristina Aguilar. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, [S.L.], v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6559/655969720005/655969720005.pdf>. Acesso em: 25 maio 2025.

VICENTE, María Rosalía; NOVO, Amparo. An empirical analysis of e-participation. The role of social networks and e-government over citizens' online engagement. **Government Information Quarterly**, [S.L.], v. 31, n. 3, p. 379-387, 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.giq.2013.12.006>. Acesso em: 28 out. 2024.

WIRTZ, Bernd W.; KURTZ, Oliver Tuna. Local e-government and user satisfaction with city portals – the citizens' service preference perspective. **International Review On Public And Nonprofit Marketing**, [S.L.], v. 13, n. 3, p. 265-287, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s12208-015-0149-0>. Acesso em: 28 out. 2024.

WIRTZ, Bernd W.; LANGER, Paul F.. Public Multichannel Management – an Integrated Framework of Off- and Online Multichannel Government Services. **Public Organization Review**, [S.L.], v. 17, n. 4, p. 563-580, 2016. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1007/s11115-016-0356-0>. Acesso em 29 dez. 2024.

WIRTZ, Bernd W.; PIEHLER, Robert; DAISER, Peter. E-Government Portal Characteristics and Individual Appeal: an examination of e-government and citizen acceptance in the context of local administration portals. **Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing**, [S.L.], v. 27, n. 1, p. 70-98, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/10495142.2014.965082>. Acesso em 29 dez. 2024.

WU, Guangdong; LIU, Cong; ZHAO, Xianbo; ZUO, Jian. Investigating the relationship between communication-conflict interaction and project success among construction project teams. **International Journal Of Project Management**, [S.L.], v. 35, n. 8, p. 1466-1482, 2017. Elsevier BV. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.08.006>. Acesso em: 14 nov. 2024.

YANG, Yuping. E-Government and Entrepreneurship: the perspective of risk. **Emerging Markets Finance And Trade**, [S.L.], v. 60, n. 10, p. 2220-2236, 13 fev. 2024. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1080/1540496x.2024.2311726>. Acesso em: 25 maio 2025.

YAP, Jeffrey Boon Hui; SKITMORE, Martin. Ameliorating time and cost control with project learning and communication management. **International Journal Of Managing Projects In Business**, [S.L.], v. 13, n. 4, p. 767-792, 2020. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/ijmpb-02-2019-0034>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ZERFASS, Ansgar; VIERTMANN, Christine. Creating business value through corporate communication. **Journal Of Communication Management**, [S.L.], v. 21, n. 1, p. 68-81, 2017. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/jcom-07-2016-0059>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ZHAO, Fang; WALLIS, Joseph; SINGH, Mohini. E-government development and the digital economy: a reciprocal relationship. **Internet Research**, [S.L.], v. 25, n. 5, p. 734-766, 2015. Emerald. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/intr-02-2014-0055>. Acesso em: 10 maio 2025.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Nº da questão	Questão	Respostas possíveis
01	Qual a sua idade?	☐ 16 – 26 anos ☐ 26 – 35 anos ☐ 36 – 45 anos ☐ 46 – 55 anos ☐ 56 – 65 anos ☐ acima de 65 anos
02	Qual a sua escolaridade?	☐ não alfabetizado(a) ☐ ensino fundamental incompleto ☐ ensino fundamental completo ☐ ensino médio incompleto ☐ ensino médio completo ☐ ensino superior ☐ especialização ☐ mestrado ☐ doutorado
03	Qual a sua renda?	☐ não possuo renda ☐ até R\$ 1.509,00 ☐ de R\$ 1.509,00 – R\$ R\$ 2.000,00 ☐ de R\$ 2.000,00 – R\$ R\$ 3.000,00 ☐ de R\$ 3.000,00 – R\$ R\$ 4.000,00 ☐ acima de R\$ 4.000,00
04	Qual o seu gênero?	☐ masculino ☐ feminino ☐ outro
05	Qual a sua cor/raça/etnia?	☐ branco(a) ☐ preto(a) ☐ pardo(a) ☐ indígena ☐ amarelo(a) ☐ outro(a)
06	Qual a parte do município em que você reside?	☐ zona urbana ☐ zona rural
07	A parte do município onde residio tem acesso adequado à Internet?	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
08	Eu tenho fácil acesso às Tecnologias da Informação e Comunicação. (Ex: celulares e computadores).	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
09	Considero que o aplicativo “Meu INSS” é fácil de utilizar. (Considero as informações no aplicativo de fácil localização e entendimento).	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
10	Considero o site do INSS útil para que eu consiga realizar as minhas solicitações. (Considero as informações no site de fácil localização e entendimento).	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
11	Considero que o aplicativo “Meu INSS” apresenta meios de solucionar minhas dúvidas de atendimento, caso existam, sem que eu recorra ao auxílio de terceiros.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente

12	Considero que o aplicativo “Meu INSS” apresenta interatividade, ou seja, há o devido suporte humano para que eu consiga realizar as minhas solicitações.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
13	Utilizo os serviços do INSS desde antes de 2017. Obs: 2017 é indicado como sendo o ano de implementação do projeto-piloto do INSS Digital.	☐ sim ☐ não
14	Caso a resposta seja “sim” para o item “13”; o “Meu INSS” me permitiu redução de tempo para obter resposta de solicitações quando comparado ao atendimento presencial.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente ☐ não se aplica
15	Caso a resposta seja “sim” para o item “13”; o “Meu INSS” me permitiu redução de custo para obter resposta de solicitações quando comparado ao atendimento presencial.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente ☐ não se aplica
16	Prefiro o atendimento disponibilizado pelo “Meu INSS” ao atendimento presencial nas agências.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
17	Considero o aplicativo “Meu INSS” confiável, ou seja, o aplicativo me passa segurança de uso.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
18	Por quais meios você busca informação sobre o INSS?	☐ outros meios ☐ redes sociais ☐ servidores do INSS ☐ profissionais do Direito ☐ rádio ☐ televisão ☐ sites do INSS ☐ outros sites da <i>Internet</i>
19	Eu me considero com habilidades digitais suficientes para utilizar o “Meu INSS” sem o auxílio de terceiros.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
20	Eu me considero com conhecimentos suficientes sobre Direito Previdenciário para utilizar o “Meu INSS” sem o auxílio de terceiros.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente
21	Eu, enquanto cidadão, colaboro ou me sinto estimulado a colaborar com a melhoria dos serviços prestados pelo INSS Digital.	☐ discordo totalmente ☐ discordo ☐ não concordo, nem discordo ☐ concordo ☐ concordo totalmente