



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CCSA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA**

KARLA NUNES BARBOSA

**O PAPEL DA CAPACITAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA
REDE PB DIGITAL NA PARAÍBA**

**JOÃO PESSOA
2025**

KARLA NUNES BARBOSA

**O PAPEL DA CAPACITAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA
REDE PB DIGITAL NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Coordenação do Curso de
Graduação em Gestão Pública da
Universidade Federal da Paraíba como
requisito parcial à obtenção do grau de
Bacharelado em Gestão Pública.

Professor Orientador: Flavio Perazzo
Barbosa Mota.

JOÃO PESSOA
2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

B238p Barbosa, Karla Nunes.

O Papel da capacitação na transformação digital do
setor público: um estudo de caso da Rede PB Digital na
Paraíba / Karla Nunes Barbosa. - João Pessoa, 2025.
33 f. : il.

Orientação: Flávio Perazzo Mota.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Capacitação. 2. Transformação digital. 3. Gestão
pública. 4. Rede PB Digital. 5. Inovação. I. Mota,
Flávio Perazzo. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 35(043)

KARLA NUNES BARBOSA

**O PAPEL DA CAPACITAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO
DIGITAL DO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA
REDE PB DIGITAL NA PARAÍBA**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Banca Examinadora designada pelo Curso de Graduação em Gestão Pública da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do grau de Bacharelado em Gestão Pública.

BANCA EXAMINADORA

Assinatura: _____
Orientador: Dr. Flavio Perazzo Mota

Assinatura: _____
Avaliador(a): Dra. Carla Calixto

Assinatura: _____
Avaliador(a): Ma. Jailza Mendes da Costa

João Pessoa, 02 de outubro de 2025

AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente à minha família, o meu pilar; em especial à minha avó, dona Tel, que me criou e sempre me guiou com palavras que se tornaram meu alicerce: “É seu sonho, minha filha, você sempre gostou tanto de estudar, continue firme que tudo vai dar certo.” Essas palavras ficaram marcadas em mim, servindo de motivação a cada passo. Agradeço também ao meu namorado, Clay, por todo o apoio e paciência, e aos meus sogros, por me acolherem com tanto carinho e sempre estarem ao meu lado; à minha melhor amiga, Lulu, que sempre esteve comigo em todos os momentos, vibrando em todas as minhas conquistas e oferecendo apoio, juntamente à sua família, que também considero como minha, por me receberem e me fazerem sentir parte de tudo.

Dedico um agradecimento especial à Drika, que se aventurou comigo em João Pessoa para estudar na faculdade (amiga desde o ensino médio e a primeira pessoa com quem dividi apartamento, só tínhamos uma cama e um sonho), e a Melk, meu parceiro de RU, pelas conversas, risadas e companhia que salvaram muitos dias. Ao longo do caminho, muita gente deixou a jornada mais leve (A gestão, casa do S, GDG, carrof e as estagigirls) e sou extremamente grata a eles. Por fim, agradeço ainda às minhas duas supervisoras de estágio; nelas vejo exemplos de carreira que me inspiram todos os dias.

Apreendi muito durante essa trajetória, não só sobre academia e profissão, mas sobre mim mesma, sobre resiliência e sobre coragem. Sinto que evolui em todos os sentidos e sigo mais forte, com o coração repleto de gratidão. Como diria a maior banda de todos os tempos, *“And you are young and life is long, And there is time to kill today”*: aqui encerro um ciclo, mas ainda tem muita coisa me esperando pela frente.

O PAPEL DA CAPACITAÇÃO NA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO SETOR PÚBLICO: UM ESTUDO DE CASO DA REDE PB DIGITAL NA PARAÍBA

Karla Nunes Barbosa

Autora

Flávio Perazzo Barbosa Mota

Orientador

RESUMO

Este estudo analisa o papel da capacitação na transformação digital do setor público, focando no caso da Rede PB Digital na Paraíba, com o objetivo de compreender em que medida a formação oferecida tem disseminado práticas inovadoras entre os servidores. A pesquisa, de natureza qualitativa, utilizou um questionário respondido por seis servidores, e a análise seguiu os quatro níveis de avaliação de Kirkpatrick. Os resultados indicam uma reação positiva dos participantes, que consideraram a capacitação relevante e de aplicação imediata. Verificou-se que a aprendizagem foi aplicada na melhoria de processos e no atendimento ao cidadão, com os servidores atuando como multiplicadores do conhecimento em suas equipes. Como resultado, observaram-se mudanças organizacionais iniciais, como maior agilidade e transparência, apesar de barreiras como a resistência à mudança. Conclui-se que a capacitação da Rede PB Digital é um vetor estratégico para a maturidade digital no estado, impulsionando mudanças nas práticas e na cultura organizacional.

Palavras-Chave: Capacitação. Transformação Digital. Gestão Pública. Rede PB Digital. Inovação.

ABSTRACT

This study analyzes the role of training in the digital transformation of the public sector, focusing on the case of the Rede PB Digital in Paraíba, with the objective of understanding the extent to which the training offered has disseminated innovative practices among public servants. The research, qualitative in nature, used a questionnaire answered by six public servants, and the analysis followed the four levels of Kirkpatrick's evaluation model. The results indicate a positive reaction from the participants, who considered the training relevant and immediately applicable. It was found that the learning was applied to the improvement of processes and citizen services, with the servants acting as multipliers of knowledge within their teams. As a result, initial organizational changes were observed, such as greater agility and transparency, despite barriers like resistance to change. It is concluded that the training provided by Rede PB Digital is a strategic driver for digital maturity in the state, fostering changes in practices and organizational culture.

Keywords: Training. Digital Transformation. Public management. Rede PB Digital. Innovation.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	6
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1 Capacitação de Servidores Públicos.....	9
2.2 Transformação Digital no Setor Público	12
2.3 Capacitação como vetor da transformação digital	14
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	18
4.1 Reação	18
4.2 Aprendizagem	21
4.3 Comportamento	23
4.4 Resultados.....	26
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	30
REFERÊNCIAS.....	32

1. INTRODUÇÃO

Desde a década de 1990, com a inserção das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), governos em todo o mundo têm buscado modernizar processos, ampliar a transparência e melhorar a qualidade dos serviços públicos (Cristóvam; Saikali; Sousa, 2020; Mitkiewicz, 2024). No Brasil, essa trajetória culminou em avanços importantes, como a criação da plataforma Gov.br e a evolução dos índices de maturidade digital, posicionando o país entre as nações com melhores práticas em governo digital (Mitkiewicz, 2024). A pandemia de COVID-19, iniciada em 2020, acentuou ainda mais essa necessidade de transformação, forçando uma rápida adaptação dos serviços públicos e acelerando os processos de digitalização.

Apesar disso, a plena maturidade digital ainda enfrenta entraves significativos, especialmente no que tange à capacitação dos servidores públicos e à disseminação do conhecimento nas organizações. Segundo Valentim (2020), um dos principais desafios da transformação digital no setor público é justamente a qualificação contínua dos servidores, que muitas vezes não acompanham o ritmo das mudanças tecnológicas, o que impacta diretamente a institucionalização de práticas inovadoras e a consolidação da cultura digital nas organizações públicas.

A literatura mostra que a transformação digital no setor público demanda não apenas investimentos em infraestrutura e tecnologia, mas, principalmente, um alinhamento estratégico com ações de capacitação que promovam mudanças na cultura organizacional e na mentalidade dos servidores (Nazareth, 2022). Sem esse alinhamento, iniciativas de digitalização podem se limitar a modernizações superficiais, sem a necessária reestruturação dos processos e práticas institucionais (Delos, 2025). Como destaca a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), o verdadeiro governo digital deve ser orientado por dados, centrado no usuário e integrado a uma cultura de inovação permanente (OCDE, 2020).

Nesse sentido, a capacitação aparece não apenas como um suporte operacional, mas como uma diretriz estratégica essencial para viabilizar a governança pública em um modelo digital. Segundo estudo do Instituto Rui Barbosa (IRB), desenvolver capacidades por meio de formação contínua é condição imprescindível para que os servidores consigam compreender, aplicar e disseminar os princípios da transformação digital nas instituições públicas (IRB, 2024). A mudança cultural nas organizações públicas, conforme apontado pelo mesmo estudo, exige uma reformulação da visão tradicional da burocracia estatal, de modo que a cultura de

inovação e a abertura ao uso de dados e ferramentas digitais sejam efetivamente incorporadas ao cotidiano institucional (IRB, 2024).

Além disso, o fortalecimento da transformação digital depende do papel ativo das instituições de controle, como os Tribunais de Contas, na indução de boas práticas e na oferta de programas de capacitação que promovam a governança e a transparência (IRB, 2024). Como pontuado pela OCDE (2020b) e reforçado pelo IRB (2024), uma gestão pública orientada à governança pressupõe transparência ativa, *accountability* e participação social — elementos que se tornam ainda mais relevantes em contextos digitais, nos quais a fluidez da informação e a interoperabilidade dos sistemas devem estar a serviço do cidadão (IRB, 2024).

Nesse contexto, emerge a importância da capacitação como elemento-chave para a evolução do governo digital em direção à sua maturidade plena. A capacitação contribui para o desenvolvimento de competências digitais e comportamentais, estimulando os servidores a não apenas aderirem às estratégias institucionais, mas também a se tornarem agentes multiplicadores do conhecimento em suas respectivas organizações (Nazareth, 2022). Essa abordagem é especialmente relevante no caso da Paraíba, estado que vem implementando programas estruturados de capacitação, conduzidos pela Secretaria Executiva de Modernização e Transformação Digital da Paraíba, com o objetivo de acelerar sua transformação digital e reduzir assimetrias entre órgãos e setores.

Este trabalho propõe-se a realizar um estudo de caso sobre a Rede PB Digital, instituída pelo Decreto nº 46.439 de 08 de abril de 2025, no âmbito da Administração Direta e Indireta do Poder Executivo Estadual como instrumento estratégico para a consolidação da transformação digital no Estado da Paraíba. A Rede atua de forma transversal, promovendo a execução das estratégias de Governo Digital e Transformação Digital previstas no art. 17 da Lei Federal nº 14.129, de 29 de março de 2021, com duas vertentes complementares: prática (voltada à implementação de soluções e serviços digitais) e informativa (destinada à disseminação de conhecimento e orientações). Coordenada pela Secretaria Executiva de Modernização e Transformação Digital da Secretaria de Estado da Administração, a Rede é composta por representantes indicados por cada órgão ou entidade da administração estadual — entre três e cinco membros, sendo um deles, obrigatoriamente, o responsável pela área de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Os integrantes devem, preferencialmente, ser servidores efetivos ou empregados públicos com ensino superior, designados oficialmente por meio de portaria publicada no Diário Oficial do Estado.

Dentro de cada órgão, um desses representantes é nomeado como ponto focal, garantindo articulação direta com a coordenação e a comissão da Rede PB Digital. Suas atribuições incluem não apenas implementar a estratégia de governo digital, mas também gerar, compartilhar e disseminar conhecimento; discutir desafios e soluções; formular políticas e padrões; fomentar a integração e a padronização de procedimentos; e promover a cultura de proteção de dados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD). Assim, a Rede PB Digital configura-se como um ecossistema colaborativo, voltado ao fortalecimento das capacidades institucionais e à modernização dos serviços públicos. Sua proposta central é formar servidores multiplicadores, capazes de levar práticas, metodologias e competências digitais para seus respectivos órgãos, criando um efeito de rede que amplifica a transformação digital no Estado. Neste contexto, surge a questão central desta pesquisa: **em que medida a capacitação promovida pela Rede PB Digital tem contribuído para a disseminação de práticas inovadoras na área de transformação digital entre os servidores públicos paraibanos?**

A escolha desse tema se justifica por sua relevância em múltiplos âmbitos. No plano acadêmico, contribui para o aprofundamento dos estudos sobre governo digital e transformação organizacional, ao focar especificamente no papel das capacitações como fator de maturidade digital. No âmbito profissional, oferece subsídios para a formulação e o aprimoramento de políticas públicas voltadas à gestão de pessoas e à transformação digital, especialmente no contexto da administração pública estadual. Por fim, sob a perspectiva pessoal, a motivação para esta pesquisa nasce da vivência prática no serviço público e da percepção de que a capacitação continuada é um elemento indispensável para promover uma gestão mais eficiente, inclusiva e inovadora.

Assim, este trabalho busca analisar como os servidores capacitados pela SEMTD, por meio da Rede PB Digital, estão contribuindo para a disseminação do conhecimento em seus respectivos órgãos, identificando as potencialidades e os desafios desse processo. O objetivo é compreender se, e em que medida, a capacitação tem cumprido seu papel de catalisadora da transformação digital na Paraíba, promovendo um ambiente organizacional mais propenso à inovação e à melhoria contínua. Para alcançar tal finalidade, foram traçados os seguintes objetivos específicos: mapear como os servidores capacitados estão disseminando conhecimento nos órgãos; compreender como eles aplicam o conhecimento adquirido; identificar os resultados e as mudanças geradas nos órgãos; e, por fim, identificar as potencialidades e os desafios desse processo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta etapa da pesquisa, apresenta-se, em um primeiro momento, a conceituação da capacitação de servidores públicos e sua importância para o fortalecimento institucional e para a promoção da aprendizagem organizacional no setor público. Em seguida, são discutidos os principais referenciais e modelos de avaliação da eficácia das ações formativas, destacando fatores que podem potencializar ou limitar a aplicação prática dos conhecimentos adquiridos no ambiente de trabalho. Posteriormente, aborda-se a transformação digital na administração pública, com ênfase em suas dimensões conceituais, nos desafios de implementação e nos impactos esperados na modernização da gestão pública. Por fim, analisa-se a capacitação como vetor estratégico da transformação digital, evidenciando sua função na promoção de inovações, no desenvolvimento de competências digitais e na consolidação de uma cultura voltada para a modernização administrativa.

2.1 Capacitação de Servidores Públicos

A capacitação de servidores públicos constitui um processo contínuo e sistemático de desenvolvimento profissional, voltado à aquisição, atualização e aprimoramento de conhecimentos, habilidades e atitudes que impactam diretamente a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Trata-se de um instrumento estratégico de gestão de pessoas e de fortalecimento institucional, ao contribuir para a formação de servidores mais preparados, motivados e alinhados aos objetivos da organização pública. Segundo Borges-Andrade (2002), a capacitação deve ser compreendida como um componente da gestão do desempenho e da aprendizagem organizacional, favorecendo a eficiência administrativa, a equidade e o aperfeiçoamento da atuação estatal.

Diferentemente de ações pontuais de treinamento, a capacitação pressupõe uma visão de longo prazo e uma abordagem integrada ao planejamento institucional. Envolve a identificação de lacunas de competências, a definição de prioridades formativas e o desenvolvimento de programas educacionais coerentes com as demandas sociais e com os objetivos do órgão público. Motta (2011) destaca que a capacitação, quando alinhada à missão institucional, torna-se um mecanismo de modernização e profissionalização da gestão pública, promovendo o desenvolvimento de servidores com visão crítica, capacidade analítica e postura ética no exercício de suas funções.

Outro aspecto relevante é seu caráter democratizador, ao proporcionar oportunidades de aprendizagem contínua para todos os níveis hierárquicos da administração. Nesse sentido, contribui para a redução de desigualdades internas, a promoção da mobilidade funcional e a valorização dos talentos existentes na organização. A capacitação também fortalece o sentimento de pertencimento institucional, à medida que os servidores percebem o reconhecimento de seus saberes e o investimento em seu crescimento profissional. De acordo com Chiavenato (2014), o desenvolvimento de pessoas é uma das dimensões mais relevantes da gestão contemporânea, sendo condição essencial para o alcance de resultados organizacionais sustentáveis.

Ademais, políticas públicas eficazes dependem da atuação de profissionais capacitados para lidar com contextos complexos, com marcos regulatórios em constante transformação e com demandas sociais em permanente evolução. Nesse cenário, investir em capacitação significa investir na qualidade do serviço público, na efetividade das ações governamentais e na legitimidade das instituições públicas. A Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas (Decreto nº 9.991/2019) reforça essa diretriz ao estabelecer que as ações de capacitação devem estar orientadas pelas competências requeridas para o exercício das funções públicas, promovendo a melhoria da gestão e da entrega de valor à população.

Assim, para que a capacitação de servidores públicos seja eficaz e estratégica, deve ser estruturada em etapas que assegurem sua coerência pedagógica, seu alinhamento aos objetivos institucionais e a mensuração de seus resultados. Esse processo costuma ser dividido em quatro fases principais: diagnóstico de necessidades, planejamento pedagógico, execução das ações formativas e avaliação da aprendizagem. A clareza metodológica dessas etapas contribui para o fortalecimento de uma cultura de aprendizagem contínua nas organizações públicas e para o uso eficiente dos recursos destinados à formação de pessoal (Chiavenato, 2014).

Quadro 1: Resumo das Etapas da Capacitação

Etapas	Descrição	Referência
Diagnóstico de Necessidades de Capacitação (DNC)	Identificação das lacunas entre competências requeridas e demonstradas, baseado em documentos, entrevistas e diagnósticos.	Marras (2011)
Planejamento Pedagógico	Definição de objetivos, conteúdos, metodologia, recursos, instrutores e carga horária, considerando perfis e modalidades.	Borges-Andrade (2002)
Execução das Ações de Capacitação	Realização dos cursos, oficinas e seminários, garantindo infraestrutura, suporte técnico e acompanhamento pedagógico.	Silva & Vergara (2015)
Avaliação da Capacitação	Avaliação dos resultados segundo os níveis de reação, aprendizagem, comportamento e resultados organizacionais.	Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010)

Adaptado de: Borges-Andrade (2002), Marras (2011), Silva & Vergara (2015), Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010).

Avaliar a eficácia significa verificar até que ponto os objetivos estabelecidos no planejamento foram atingidos, identificar as mudanças nos participantes após a formação e avaliar os impactos nos processos de trabalho e na entrega de valor público à sociedade. No entanto, conforme apontado por Borges-Andrade (2002), muitas instituições públicas ainda limitam essa avaliação à satisfação dos participantes, negligenciando os efeitos mais profundos da aprendizagem.

A literatura especializada sugere diferentes modelos de avaliação de treinamento, sendo o mais amplamente utilizado o modelo de Kirkpatrick, composto por quatro níveis: reação, aprendizagem, comportamento e resultados. O primeiro nível, "reação", avalia se os participantes ficaram satisfeitos com a formação, geralmente por meio de questionários aplicados ao final do curso. Embora importante para identificar aspectos logísticos e didáticos, essa avaliação não é suficiente para atestar a eficácia da capacitação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010).

O segundo nível, "aprendizagem", verifica se houve aquisição de novos conhecimentos, habilidades ou atitudes, podendo ser mensurado por meio de testes aplicados antes e depois do curso ou pela análise dos produtos elaborados pelos participantes. O terceiro nível,

"comportamento", examina se o servidor aplica o que aprendeu no ambiente de trabalho. Este é um dos níveis mais difíceis de mensurar, pois exige acompanhamento no contexto real de atuação, além de considerar variáveis como apoio da chefia, recursos disponíveis e cultura institucional (Abbad, 1999).

Por fim, o quarto nível, "resultados", avalia os impactos organizacionais das capacitações, como aumento da produtividade, melhoria na qualidade dos serviços, redução de erros ou ampliação do acesso a políticas públicas. Para que essa avaliação seja eficaz, é necessário que os objetivos da capacitação estejam claramente relacionados às metas institucionais e que indicadores específicos sejam definidos previamente. Segundo Marras (2011), avaliações de resultados exigem uma integração entre as áreas de gestão de pessoas e de planejamento estratégico, além de um sistema de monitoramento contínuo.

Além das avaliações quantitativas, as abordagens qualitativas, como entrevistas, grupos focais e estudos de caso, também desempenham um papel importante na avaliação da eficácia. Essas metodologias complementam os dados numéricos, permitindo uma compreensão mais profunda das percepções dos participantes e gestores sobre os efeitos da capacitação. De acordo com Silva e Vergara (2015), a triangulação de métodos na avaliação aumenta a confiabilidade das conclusões e permite ajustes mais precisos nas futuras ações formativas.

A eficácia da capacitação está intrinsecamente ligada às políticas de gestão por competências. Quando o aprendizado adquirido se traduz em melhorias no desempenho e é reconhecido na carreira do servidor, há um maior incentivo à participação e à aplicação prática dos conhecimentos. Portanto, avaliar a eficácia da capacitação vai além de medir resultados — é também um meio de fortalecer a cultura de aprendizagem organizacional e garantir que a formação contribua para o desenvolvimento institucional de forma sustentável.

2.2 Transformação Digital no Setor Público

A transformação digital no setor público pode ser definida como a integração estratégica de tecnologias digitais para modificar de forma profunda os processos internos, os modelos de prestação de serviços e a cultura organizacional do Estado. Seu objetivo é melhorar a experiência do cidadão, aumentar a transparência e promover a eficiência da administração pública. Diferente da simples digitalização de documentos e rotinas, a transformação digital envolve uma reconfiguração abrangente da forma como o setor público opera e se relaciona com a sociedade. Segundo o Ministério da Economia (2020), esse processo requer inovação

nos modelos de gestão, interoperabilidade entre sistemas, redesenho de fluxos de trabalho e foco na criação de valor público.

No Brasil, a transformação digital foi impulsionada por diretrizes como a Estratégia de Governo Digital 2020–2022, estabelecida pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Esta estratégia definiu metas ambiciosas de digitalização de serviços, integração de bases de dados e fortalecimento da governança digital. A proposta não se limita à adoção de tecnologias, mas também abrange aspectos como segurança da informação, acessibilidade, inclusão digital, usabilidade e sustentabilidade das plataformas públicas (BRASIL, 2020). Dessa forma, a transformação digital assume um caráter transversal, exigindo articulação entre diversas áreas, como tecnologia, planejamento, gestão de pessoas e atendimento ao cidadão.

De acordo com Menezes *et al.* (2022), a transformação digital no setor público possui três objetivos centrais: i) otimizar a prestação de serviços públicos, tornando-os mais rápidos, acessíveis e responsivos às necessidades dos cidadãos; ii) fortalecer a transparência e o controle social, por meio da abertura de dados governamentais e da disponibilização de informações em tempo real; e iii) promover a eficiência interna da administração, reduzindo a burocracia, integrando sistemas e automatizando processos. Esses objetivos estão alinhados aos princípios da governança pública contemporânea, que enfatizam a *accountability*, a participação e a entrega de resultados.

A literatura especializada destaca que uma transformação digital bem-sucedida não depende apenas de infraestrutura tecnológica, mas também de mudanças culturais e institucionais profundas. Dufloth *et al.* (2020) afirmam que o uso de tecnologias disruptivas, como inteligência artificial, *big data* e *blockchain*, só é viável quando há um ambiente organizacional favorável à inovação, com lideranças comprometidas e servidores capacitados. A transformação digital, portanto, é tanto uma questão organizacional quanto tecnológica, sendo inseparável de uma gestão pública orientada a dados, resultados e foco no cidadão.

Ademais, a transformação digital deve ser centrada no cidadão, promovendo canais de atendimento multicanal, personalizados e acessíveis, que respeitem as diversidades regionais e socioculturais do país. A escuta ativa da população e a análise do comportamento dos usuários são essenciais para o redesenho de serviços e plataformas digitais (Oliveira, 2024). Nesse contexto, o governo digital não é apenas uma interface tecnológica, mas uma nova forma de relacionamento entre o Estado e a sociedade.

A transformação digital representa uma mudança paradigmática na administração pública, ao deslocar o foco da estrutura para o cidadão e da burocracia para os resultados. Ela

exige planejamento estratégico, visão de longo prazo e capacidade de adaptação institucional. Quando bem conduzida, torna o Estado mais acessível, inteligente e orientado por evidências, contribuindo para o fortalecimento da democracia e a entrega de políticas públicas mais eficazes.

No entanto, a transformação digital no setor público enfrenta uma série de barreiras que dificultam sua implementação plena. Esses obstáculos vão além das questões técnicas e envolvem aspectos culturais, institucionais, normativos e humanos. Segundo Dufloth *et al.* (2020), os desafios para digitalizar o setor público brasileiro envolvem tanto a infraestrutura e os recursos disponíveis quanto a resistência à mudança por parte de servidores e gestores públicos. Portanto, a transformação digital deve ser vista como um processo complexo e multidimensional, que exige não apenas investimentos em tecnologia, mas também mudanças culturais profundas na administração pública.

2.3 Capacitação como vetor da transformação digital

A capacitação de servidores públicos é um elemento fundamental para a implementação bem-sucedida da transformação digital no setor público. Ao contrário de ações pontuais ou treinamentos desarticulados, a formação continuada e estratégica forma a base para o desenvolvimento das competências necessárias para atuar em um ambiente digital em constante evolução. Como afirmam Silva, Gazzana e Schröder (2024), é por meio da capacitação que se torna possível alinhar o capital humano à cultura digital desejada, promovendo a compreensão dos novos processos e preparando os servidores para atuarem como agentes de inovação.

A transformação digital exige competências técnicas, cognitivas e socioemocionais que vão além do domínio de ferramentas específicas. Incluem-se habilidades como pensamento crítico, resolução de problemas complexos, colaboração em rede, empatia digital e gestão de mudanças. Segundo o Banco Interamericano de Desenvolvimento (2022), essas capacidades são indispensáveis para que os profissionais públicos não apenas operem tecnologias, mas também contribuam ativamente com a reconfiguração dos serviços, com foco na experiência do cidadão. Essa abordagem humanizada da transformação digital exige um investimento contínuo em aprendizagem significativa e adaptada às necessidades reais do serviço público.

A falta de capacitação adequada pode comprometer diretamente a efetividade das iniciativas de governo digital. Freitas *et al.* (2024) observaram que, mesmo em órgãos com investimentos em tecnologias avançadas, a falta de preparação dos servidores dificulta a adesão

às mudanças, gerando subutilização das plataformas e ineficiências operacionais. Assim, a capacitação deve ser vista como uma ponte entre a inovação tecnológica e sua aplicação prática no cotidiano institucional.

A capacitação também desempenha um papel crucial na superação da resistência à mudança, um dos maiores desafios da transformação digital. Estudos como o de Softplan (2025) demonstram que servidores que participam de programas formativos estruturados tendem a se mostrar mais receptivos a novas ferramentas, com maior senso de pertencimento às estratégias digitais e uma capacidade ampliada de adaptação. Isso ocorre porque, ao entenderem os benefícios e objetivos das tecnologias, os profissionais se tornam mais propensos a adotar posturas proativas e colaborativas.

Além disso, a integração da capacitação com os planos estratégicos de transformação digital é essencial. A Estratégia de Governo Digital 2020–2022 (Brasil, 2020) recomenda que os órgãos públicos incluam o desenvolvimento de competências digitais como eixo estruturante de suas políticas de modernização. Essa diretriz reforça a ideia de que a transformação digital não deve ser tratada como um processo técnico isolado, mas sim como um movimento contínuo e interligado às capacidades institucionais e à preparação da força de trabalho.

Por fim, é necessário que a capacitação esteja acompanhada de sistemas de avaliação e monitoramento de desempenho, para garantir que o conhecimento adquirido se reflita nas práticas profissionais. Como afirmam Borges-Andrade e Lima (2020), a aprendizagem só se consolida quando há transferência do conhecimento para o ambiente de trabalho, o que requer condições institucionais favoráveis e suporte contínuo para a aplicação prática das competências.

Portanto, a capacitação não se limita a um instrumento de qualificação, mas representa uma condição estratégica essencial para a transformação digital no setor público. Quando planejada de forma integrada e orientada para a inovação, ela fortalece a cultura de mudança, viabiliza a modernização dos serviços e contribui para a construção de um Estado mais responsivo, inclusivo e centrado no cidadão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A abordagem adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa básica (Merriam, 2009), sendo apropriada para o objetivo de compreender percepções, significados e experiências dos indivíduos em seu contexto, sem a intenção de generalizar estatisticamente os resultados, mas sim de interpretá-los de forma aprofundada. O foco deste estudo é analisar em que medida a capacitação oferecida pela Rede PB Digital tem favorecido a disseminação de práticas inovadoras de transformação digital entre os servidores públicos do estado da Paraíba.

A escolha pela pesquisa qualitativa também encontra respaldo na literatura abordada no referencial teórico. Segundo Borges-Andrade (2002) e Chiavenato (2014), a capacitação não deve ser vista apenas como um processo técnico, mas como uma ferramenta estratégica de desenvolvimento institucional, capaz de promover aprendizagens significativas e fomentar mudanças na cultura organizacional. Para compreender esses efeitos da capacitação, é necessário acessar as percepções subjetivas dos servidores acerca de como os conhecimentos adquiridos são aplicados, compartilhados e transformados em práticas inovadoras no ambiente de trabalho.

Para a coleta de dados, foi desenvolvido um questionário semiestruturado, composto por perguntas abertas (Quadro 2), organizado em eixos que abordam as mudanças digitais percebidas, as aprendizagens-chave, a disseminação do conhecimento e a aplicação prática da capacitação nos órgãos de origem.

A população da pesquisa é a Rede PB Digital. No período do estudo, dos 66 órgãos que compõem a Administração Estadual da Paraíba, 61 participavam da Rede, totalizando 235 servidores membros. A partir desta população, e considerando a abordagem qualitativa do estudo, que não visa à generalização estatística, foi selecionada uma amostra intencional para a análise.

Quadro 2 - Avaliação da Capacitação de Servidores

Tema/Categorias	Perguntas
Reação Capacitação de Servidores Públicos: conceito, relevância, aprendizagens	<ul style="list-style-type: none"> • Como você avalia a relevância da capacitação promovida pela SEMTD para o seu trabalho diário? • Quais foram os principais aprendizados que você adquiriu durante as capacitações? • Em sua percepção, a capacitação atendeu às necessidades de desenvolvimento de competências digitais e comportamentais?
Aprendizagem Aplicação Prática e Resultados da Capacitação: aprendizagens adquiridas	<ul style="list-style-type: none"> • De que forma você tem aplicado os conhecimentos adquiridos nos cursos/encontros em seu órgão de origem? • Você percebe mudanças nas práticas ou processos de trabalho após a capacitações? Quais? • Na sua avaliação, quais foram os resultados mais visíveis decorrentes da participação na Rede PB Digital?
Comportamento Aplicação prática do conhecimento: multiplicadores, gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Você tem compartilhado os conteúdos da capacitação com outros colegas de trabalho? De que maneira? • Houve interesse ou engajamento dos colegas em relação às práticas e conhecimentos disseminados por você? • Que estratégias têm sido utilizadas (ou poderiam ser) para ampliar a disseminação do conhecimento em seu órgão?
Resultados Transformação Digital e Mudança Organizacional: cultura digital, barreiras e desafios	<ul style="list-style-type: none"> • Na sua percepção, a capacitação contribuiu para mudanças na cultura organizacional de seu órgão? De que forma? • Quais barreiras ou dificuldades você identificou para que os conhecimentos adquiridos se transformem em práticas consolidadas? • Que melhorias você sugeriria para que a Rede PB Digital fortaleça a transformação digital na administração pública da Paraíba?

Adaptado de Borges-Andrade (2002), Chiavenato (2014), Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010), Nazareth (2022), IRB (2024), OCDE (2020).

Para esta pesquisa, foram selecionados seis representantes de diferentes órgãos da Rede PB Digital para preencherem o instrumento de coleta de dados de forma anônima. A seleção dos órgãos e seus respectivos membros foi baseada no critério de maior engajamento nas capacitações promovidas pela SEMTD, priorizando aqueles, que possuem cartas de serviços e que participaram de maneira ativa nos cursos e nas demais atividades formativas. O questionário foi disponibilizado por meio da plataforma *Google Forms*, garantindo praticidade, acessibilidade e confidencialidade aos participantes. Um link foi enviado aos servidores

selecionados via aplicativo *WhatsApp*, com o objetivo de avaliar, sob a perspectiva dos representantes, em que medida a capacitação tem contribuído para a disseminação de práticas de transformação digital. O formulário permaneceu aberto para respostas entre os dias 25 e 29 de agosto.

A análise dos dados será realizada por meio da técnica de análise de conteúdo temática, adequada para interpretar o material textual, identificar padrões e organizar os significados em categorias. As categorias analíticas foram estabelecidas a partir do próprio questionário e estão alinhadas às dimensões discutidas na literatura, como reação, aprendizagem, comportamento e resultados (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010). Esse processo permitirá avaliar em que medida a capacitação tem gerado mudanças práticas, disseminação do conhecimento e avanço digital nas organizações públicas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 Reação

As respostas convergiram para uma alta relevância e utilidade imediata da capacitação. Os participantes associaram a formação a três efeitos principais: (i) uma melhor compreensão prática das ferramentas e processos, (ii) mais organização e transparência nas rotinas internas e (iii) uma melhoria no atendimento ao cidadão.

“Mostrou-se extremamente relevante [...] contribuiu para otimizar processos, melhorar a comunicação institucional e ampliar a qualidade dos serviços ao cidadão.” (R1)

“De grande relevância [...] motiva os servidores a implementarem novas ações nas Secretarias Estaduais.” (R2)

“Extremamente importante para a construção de um novo patamar de processos e atendimento ao usuário.” (R3)

No que diz respeito ao Nível 1 de Kirkpatrick (Reação), a avaliação não se restringe a simplesmente “gostar do curso”, mas sim em perceber o valor direto para as atividades cotidianas. Esse aspecto, conforme argumentado por Borges-Andrade, tem o potencial de impulsionar a transferência para as etapas subsequentes. Quando os participantes mencionam

“otimizar processos”, “novo patamar de processos e atendimento” e “avançar em tecnologias”, eles indicam que a aprendizagem foi entendida como um meio para alcançar resultados, e não como um fim em si mesma. Esse vínculo entre o conteúdo e o problema real diminui a distância entre o curso e a aplicação prática, uma vez que os servidores conseguem identificar claramente onde aplicar o aprendido, com quem colaborar e quais rotinas precisam ser ajustadas. Além disso, a análise revela que a capacitação abordou temas centrais da transformação digital no setor público, destacando o uso estratégico de tecnologias na gestão pública, a importância da inovação, segurança da informação, gestão de dados, LGPD e, sobretudo, a integração entre pessoas e processos. Os participantes perceberam que a transformação digital vai além da simples implementação de ferramentas digitais, englobando também a gestão de processos e mudanças culturais que antecedem a adoção de tecnologias.

“Os principais aprendizados envolveram o uso estratégico das tecnologias digitais para a gestão pública, a importância da inovação no setor público e a valorização do trabalho colaborativo.” (R1)

“Aprendi que a transformação digital é de extrema importância para a população de forma geral, pois atende diversos nichos sem a necessidade que a pessoa se desloque até o órgão para receber atendimento.” (R4)

“A transformação digital começa muito antes da ferramenta digital ser de fato executada. Tratar-se de pessoas e processos.” (R6)

O aprendizado central refletido nas respostas é que a transformação digital no setor público não se resume à tecnologia, mas envolve também a gestão de processos, com um foco nas pessoas e nas estruturas organizacionais. Essa abordagem está em sintonia com o conceito defendido por Borges-Andrade, que enfatiza a necessidade de alinhamento de competências e o impacto organizacional das mudanças. Como destaca a OCDE/IRB, o sucesso da transformação digital no serviço público depende de processos bem estruturados, de uma cultura organizacional voltada para o usuário e de uma gestão estratégica de dados. Ao aprender sobre a importância da segurança da informação e da LGPD, os participantes internalizam uma visão mais ampla sobre como a governança digital pode servir como um vetor de confiança pública e eficiência.

A percepção geral dos participantes indica que a capacitação foi bem recebida, atendendo tanto ao eixo digital (uso de ferramentas tecnológicas e compreensão da transformação digital no setor público) quanto ao eixo comportamental (trabalho em equipe, comunicação efetiva e capacidade de adaptação). Também foram mencionadas contribuições práticas, como a geração de ideias para melhorar o gerenciamento de documentos, criação de fluxos e fortalecimento das secretarias, além do reconhecimento da qualidade da didática e da atuação dos instrutores. No entanto, surgiram alguns registros de aproveitamento parcial e limitações no formato da oferta, como a concentração dos encontros em um único turno, o que restringiu a participação plena de alguns servidores.

“Atendeu [...] tanto no aspecto digital quanto no comportamental. No campo digital, contribuiu para fortalecer o domínio das ferramentas tecnológicas e a compreensão da transformação digital no setor público. No campo comportamental, favoreceu habilidades como trabalho em equipe, comunicação efetiva e capacidade de adaptação, essenciais para enfrentar os desafios da modernização administrativa.” (R1)

“A partir da capacitação pude trazer ideias para melhorar o gerenciamento de documentos, criar fluxos e fortalecer a secretaria em que trabalho para a celeridade da transformação digital.” (R4)

“Sim, o conteúdo e a didática utilizados foram assertivos e proveitosos.” (R6)

“Parcialmente, pois foi possível participar de 5 encontros [...]. Importante que se tenha cursos em outros horários que não seja apenas pela manhã, para que possamos aprofundar o conhecimento na temática.” (R2)

Esses resultados revelam que a aprendizagem ocorreu em duas camadas integradas. Na camada digital, consolidou-se o entendimento de que a tecnologia é um meio para melhorar os serviços (uso de ferramentas tecnológicas e compreensão da transformação digital no setor público), em linha com as diretrizes da OCDE/IRB. Na camada comportamental, destacam-se competências como colaboração, comunicação e adaptação, que são necessárias para sustentar as mudanças nos processos. Esse conjunto de percepções valida o que se espera no Nível 1 de Kirkpatrick (Reação): satisfação geral e reconhecimento da relevância do curso, acompanhados de observações sobre limitações logísticas e a necessidade de maior flexibilidade na oferta para garantir um aproveitamento mais amplo.

4.2 Aprendizagem

Neste tópico, as respostas indicam que a aprendizagem foi efetivamente aplicada no cotidiano dos participantes, refletindo-se em melhorias no atendimento ao cidadão (uso mais eficiente das ferramentas e respostas mais ágeis), gestão de serviços (elaboração da Carta de Serviços, ajustes no site, padronização e formalização de rotinas), governança local (reuniões e criação de comitês internos para conduzir a agenda), planejamento da transformação digital com metas de curto, médio e longo prazo, além da definição de uma base de sistemas para melhor atender ao público.

“Tenho aplicado [...] na melhoria do atendimento ao cidadão, na utilização eficiente das ferramentas digitais... e na padronização de procedimentos internos [...], permitindo respostas mais ágeis e assertivas.” (R1)

“No desenvolvimento da carta de serviços, melhorias do nosso site, [...] e organização de algumas rotinas de atendimento de modo a formalizá-las.” (R2)

“Diretamente na prática institucional com reuniões e com a formação de um comitê interno para trabalhar com o assunto.” (R5)

“Os conhecimentos estão sendo aplicados para elaboração e execução do projeto de transformação digital a curto, médio e longo prazo.” (R6)

A aprendizagem está claramente conectada ao trabalho: os participantes descrevem ações concretas que traduzem o aprendizado em práticas visíveis, como a criação de protocolos, a elaboração da carta de serviços, a implementação de páginas de serviços e a formação de comitês. Isso evidencia que o foco não é apenas "saber sobre transformação digital", mas, principalmente, "saber fazer transformação digital" no serviço público, o que está alinhado ao que o Nível 2 de Kirkpatrick busca medir: conhecimentos, habilidades e atitudes aplicados no ambiente de trabalho. Segundo Borges-Andrade, esse é o indício de uma aprendizagem transferível: o conteúdo foi compreendido, contextualizado e passou a orientar as decisões no cotidiano.

Além disso, a avaliação dos formulários aponta para mudanças tangíveis geradas pelo que foi aprendido. Os relatos mencionam uma linguagem mais acessível nas comunicações com o cidadão, um registro e acompanhamento mais organizado das demandas, maior integração entre equipes e o uso mais frequente de plataformas digitais para comunicação interna e externa.

Em alguns casos, isso levou à aprendizagem de como desenvolver uma base para sistemas voltados ao atendimento remoto. Alguns servidores relatam um ambiente de trabalho mais organizado, com mais transparência e agilidade. Outros, no entanto, mencionam estar em uma fase inicial, sem indicadores claros, mas com motivação para avançar. Há ainda quem declare que, embora as discussões tenham evoluído, falta tempo para criar e acompanhar as melhorias.

“Sim, percebo mudanças significativas, como a adoção de linguagem mais acessível, e de métodos mais organizados de registro e acompanhamento das demandas, maior integração entre equipes e o uso mais sistemático de plataformas digitais para comunicação interna e externa. Essas mudanças têm aumentado a eficiência e a transparência nos processos...” (R1)

“Tivemos mais base para desenvolver sistemas que atendessem o público de forma remota.” (R4)

“[...] há motivação para mudança.” (R3)

“Totalmente mudado. Vivemos um novo ambiente e uma nova forma de lidar com processos antes burocráticos, para uma realidade de valorização das pessoas, transparência e agilidade.” (R6)

Esse cenário confirma que a aprendizagem foi além do campo teórico: ela orienta desde a escrita para o cidadão até o registro e acompanhamento de demandas, a coordenação de equipes e a escolha de canais digitais. Onde as mudanças já se concretizaram, os serviços ficaram mais claros, previsíveis e ágeis. Onde estão em estágio inicial ou ainda sem tempo para implementação plena, há intenção e direção para avançar, com a possibilidade de consolidar esses processos por meio de rotinas simples de acompanhamento e priorização de um serviço por vez. Esse é o percurso esperado ao se aprender sobre pessoas, processos e tecnologia: primeiro, ajustar a forma de trabalhar; depois, consolidar a transferência desse aprendizado no cotidiano. Ao final, o aprendizado passou a ser um critério de decisão e um modo de fazer o trabalho diário, alinhando-se ao que é proposto no Nível 2 de Kirkpatrick.

Além disso, as respostas apontam para resultados imediatos oriundos do que foi aprendido: atendimento mais ágil, melhor aproveitamento das tecnologias disponíveis, maior clareza e qualidade nas informações prestadas ao cidadão, maior transparência nos processos e uma reconstrução da jornada do usuário. Também se observou uma integração maior entre servidores de diferentes órgãos e o interesse em colaborar. Em alguns casos, o resultado se

traduziu em um atendimento mais rápido ao cidadão, que pode evitar o deslocamento até os órgãos em um primeiro momento. No geral, esses são indicadores de aprendizagem efetiva, no sentido do Nível 2 de Kirkpatrick, já visíveis no dia a dia e prontos para serem transferidos de maneira mais ampla, conforme argumenta Borges-Andrade. A ênfase em clareza na comunicação e agilidade está em sintonia com as diretrizes da OCDE/IRB para serviços públicos centrados no usuário.

“Os resultados mais visíveis incluem maior agilidade no atendimento ao público, melhor utilização das tecnologias digitais e maior qualidade na prestação de informações.” (R1)

“Integração entre servidores das Secretarias [...] interesse em colaborar em novas atividades que tragam qualidade [...] e desenvolvimento de iniciativas para um governo digital.” (R2)

“Atendimento ao público de forma mais rápida sem que ele tenha a necessidade de vir à companhia em um primeiro momento.” (R4)

“Os resultados mais visíveis referem-se à transparência dos processos, acesso à informação e reconstrução da jornada de atendimento do usuário junto ao órgão.” (R6)

O que foi aprendido – sobre pessoas, processos, tecnologia, jornada e comunicação clara – já se reflete em práticas concretas: organizar etapas, tornar prazos e responsabilidades mais visíveis, escolher canais digitais adequados e promover a cooperação entre áreas. Onde os resultados são “agilidade” e “transparência”, há um ganho direto de valor público, com serviços mais rápidos e previsíveis. Onde a ênfase está na “ampliação do conhecimento”, ainda estamos diante de um passo cognitivo, que, com a ajustada de rotinas, se materializa em procedimentos mais eficazes. Em termos práticos, as respostas indicam que os servidores aprenderam o que pode ser mudado, como mudar e por que mudar, e essas mudanças já estão sendo percebidas no atendimento e na forma de comunicar os serviços.

4.3 Comportamento

No que diz respeito à análise comportamental, os participantes indicam que o compartilhamento de aprendizados ocorre, principalmente, por meio de reuniões internas, trocas de e-mails, *WhatsApp*, ligações rápidas e orientações diretas no dia a dia. Também são

mencionadas conversas informais no local de trabalho, comunicados que mantêm o setor informado sobre as aprendizagens e, em alguns casos, a elaboração de planos de trabalho com a execução de novas rotinas. Algumas respostas destacam que, embora as reuniões já ocorram, ainda não foi possível revisar todo o conteúdo com a profundidade desejada, sinalizando que o processo de difusão ainda está em uma etapa inicial.

“Sim, compartilho os conteúdos por meio de reuniões internas, troca de informações por e-mail, whatsapp (ou mesmo ligação) e orientação direta aos colegas.” (R1)

“Temos sim, por meio de reuniões, não sendo possível ainda uma revisão minuciosa de todos os conteúdos recebidos.” (R2)

“Conversas informais no trabalho.” (R3)

“Todos os colegas do setor já estão cientes do plano de transformação digital.” (R4)

“Em reuniões e compartilhando conteúdos.” (R5)

“Por meio de reuniões e elaboração de planos de trabalho e execução de novas rotinas.” (R6)

Esse padrão sugere um comportamento multiplicador: aqueles que participaram da capacitação estão repassando o que aprenderam e auxiliando os colegas na aplicação do novo conhecimento no serviço. Isso é coerente com o Nível 3 de Kirkpatrick, que avalia mudanças de comportamento no ambiente de trabalho, e com Borges-Andrade, ao destacar que a transferência do aprendizado se sustenta por meio de práticas simples: reuniões curtas, canais diretos de comunicação e materiais compartilhados. Quando o setor é informado sobre o plano de transformação digital e surgem planos de trabalho com novas rotinas, o compartilhamento de informações deixa de ser uma simples conversa e passa a orientar ações organizadas. Nos casos em que as reuniões ainda não permitem uma revisão completa do conteúdo, é possível perceber uma etapa inicial válida: já existe circulação de informações e motivação, faltando apenas tempo e continuidade para aprofundar os temas.

Em seguida, observa-se um interesse e engajamento crescentes dos colegas, especialmente quando os conteúdos estão relacionados a ganhos concretos de eficiência e ao

uso de ferramentas digitais. Em várias equipes, os servidores demonstram curiosidade em testar novas práticas e em participar do ajuste das rotinas. Contudo, há uma diferença de respostas de um órgão, onde a participação e o engajamento ainda estão concentrados nos membros da Rede (um grupo pequeno), enquanto outros mencionam que o interesse já envolve “todos os setores-chave”. Também se nota o cenário de engajamento “mesmo com algumas resistências”, o que está de acordo com o que Dufloth *et al.* (2020) apontam como uma adesão gradual, com resistências esperadas.

“Sim, percebi interesse e engajamento significativos, especialmente quando os conteúdos estão relacionados à melhoria da eficiência do trabalho e ao uso de ferramentas digitais [...]. Os colegas têm demonstrado curiosidade em aplicar novas práticas [...]” (R1)

“No momento, os conteúdos têm sido concentrados nos participantes da rede (3 servidores). Sempre que alguma tarefa envolve uma pesquisa, explicamos aos gestores, que nos apoiam e confiam no trabalho.” (R2)

“Sim. Todos os setores-chave têm total interesse.” (R4)

“Sim, apesar de algumas resistências, a implementação das novas rotinas vem recebendo engajamento dos servidores.” (R6)

O comportamento observado está em linha com o Nível 3 de Kirkpatrick: aqueles que participaram da capacitação mudaram sua forma de trabalhar e estão incentivando os colegas a fazer o mesmo. O engajamento tende a crescer quando os benefícios são claros (menos retrabalho, respostas mais rápidas, ferramentas úteis) e quando a divulgação do aprendizado é feita de forma simples, com exemplos práticos. Onde o interesse ainda está concentrado em um pequeno número de servidores, a estratégia tem sido comunicar os gestores que apoiam o trabalho e explicar a finalidade da ação para os demais colegas. Em síntese, há um movimento consistente de multiplicação: reuniões curtas, conversas informais e orientações diretas estão espalhando o conteúdo, com um avanço mais rápido nos contextos em que os resultados são visíveis e um pouco mais lento onde ainda há resistência.

Além disso, as respostas apontam para dois movimentos distintos: o que já está em prática, como reuniões internas, rodas de conversa e troca de informações por mensagens, e o que os servidores desejam implementar para ganhar escala, como oficinas internas curtas, treinamentos regulares dentro do próprio órgão, criação de guias práticos e tutoriais digitais,

grupos de mensagens por tema e espaços para troca de experiências entre setores. Também surge a ideia de encontros mais temáticos, alinhados ao eixo de atuação de cada órgão, para aumentar o engajamento. Um desvio importante aparece em um órgão, onde a disseminação ainda é pontual devido ao envolvimento dos servidores em outras atividades, o que indica a necessidade de reservar tempo e criar uma agenda específica para essas ações.

“[...] reuniões periódicas, grupos de mensagens e pequenas oficinas internas [...]. Ainda, poderiam ser implementadas estratégias como treinamentos internos regulares, criação de guias práticos e tutoriais digitais, além de incentivo à troca de experiências entre setores, promovendo uma cultura de aprendizado contínuo.” (R1)

“Precisamos pensar em uma forma de compartilhar ainda mais o conhecimento, ainda é pontual, não vimos atividades ou iniciativas, que contemple a competência de outros servidores, devido estes estarem envolvidos no cumprimento de outras atividades da atividade meio e fim da instituição que atuo.” (R2)

“Acredito que as capacitações devem ser ampliadas, pensando em encontros mais temáticos, de acordo com o eixo de atuação dos órgãos, com o objetivo de engajar pela identificação com o conteúdo ministrado.” (R6)

Essa tendência reforça o comportamento multiplicador: quem aprendeu já está compartilhando seu conhecimento por meio de reuniões e conversas rápidas, e agora busca transformar isso em uma prática constante com oficinas, trilhas temáticas e materiais reutilizáveis. Isso está de acordo com o Nível 3 de Kirkpatrick (mudança no modo de trabalhar) e segue a lógica de Borges-Andrade, que afirma que a transferência de aprendizagem se sustenta quando há suporte organizacional, tempo dedicado na agenda, pautas simples, papéis bem definidos e repositórios de materiais. As sugestões de guias, tutoriais, grupos por tema e troca entre setores aproximam o órgão de uma verdadeira comunidade de prática, como recomendam a OCDE/IRB para consolidar a aprendizagem no serviço público.

4.4 Resultados

Os participantes mostram sinais claros de mudança cultural, mas em intensidades diferentes. Em vários relatos, aparece uma maior valorização do digital, mais colaboração entre as equipes, maior abertura para novas ideias e foco em eficiência e no atendimento ao cidadão. Em um caso, a mudança é mensurável: migração de parte do serviço para o meio digital e

estímulo à autonomia do usuário. No entanto, há variações: duas pessoas apontam que o processo ainda está no início ou que não conseguem opinar, enquanto uma descreve uma mudança parcial, ressaltando que transformações culturais levam tempo. Como afirmam Dufloth *et al.* (2020) e Freitas *et al.* (2024), mudanças culturais são profundas e complexas, exigindo tempo e persistência para estabelecer uma cultura de inovação.

“[...] contribuiu para uma maior valorização do uso de ferramentas digitais e da inovação nos processos internos. [...] maior colaboração entre as equipes, abertura para novas ideias e maior atenção à eficiência e à qualidade no atendimento ao cidadão, promovendo uma cultura organizacional mais ágil e orientada para resultados.” (R1)

“Contribuiu parcialmente [...] ainda é cedo para observar esta mudança que requer tempo, pois compreende toda a instituição. [...] Na Secretaria que atuo a equipe sempre esteve integrada no desenvolvimento de soluções que envolvem informação, tecnologia, organização de processos e implementação de novas ferramentas.” (R2)

“No momento não, que ainda está no início.” / “Não consigo opinar sobre o assunto.” (R3 e R4)

“[...] houve sensível mudança na cultura do órgão , que saiu de 100% de atendimento com papel , para 50% de atendimentos digitais , além da cultura da autonomia do usuário , através de processos claros e transparentes.” (R6)

A incidência que se destaca é de deslocamento de mentalidade: do papel para o digital, quando isso melhora o serviço; de tarefas isoladas para trabalho integrado; de procedimentos opacos para processos claros e transparentes; e de dependência do balcão para autonomia do usuário. Esses elementos são marcas de resultado organizacional (Kirkpatrick Nível 4), pois mudam a forma como o órgão funciona e entrega seus serviços. Quando os respondentes falam em “cultura mais ágil e orientada a resultados”, “despertar para o assunto” e “viabilidade/segurança”, estão descrevendo valores e hábitos novos que sustentam a transformação. As respostas que indicam fase inicial ou ausência de opinião também são informativas: mostram que a mudança cultural existe, mas avança em ritmos diferentes entre setores, o que é esperado em processos desse tipo. Em termos do referencial, o que a capacitação fez foi acender a luz (aprendizagem), mudar o fazer (comportamento) e reconfigurar o jeito de trabalhar (resultado), aproximando a organização do que defende a OCDE/IRB: foco no usuário, processos simples e uso do digital quando ele de fato agrega valor.

Logo após, as respostas convergem para quatro principais entraves: (1) resistência à mudança (com maior incidência entre servidores mais antigos); (2) limitações de tecnologia e infraestrutura, incluindo uma equipe de TI insuficiente; (3) falta de tempo devido ao acúmulo de demandas, o que empurra a implementação para segundo plano; e (4) prioridades concorrentes no órgão, além de pressões externas que desaceleram a adoção do digital. Esses fatores ajudam a explicar por que parte do aprendizado ainda não virou rotina estável.

“[...] resistência à mudança por parte de servidores (especialmente os mais antigos), limitações tecnológicas e infraestrutura inadequada.” (R1)

“Tempo para dedicar-se com mais concentração... as atividades são feitas de modo mais lento.” (R2)

“Cultura organizacional.” (R3)

“Nossa única barreira encontrada é conseguir dar conta de atender as demandas já existentes [...]. por isso precisamos dar prioridade as nossas demandas internas primeiro que não são poucas.” (R4)

“Existência de equipe de TI.” (R5)

“Os pontos de resistência no próprio órgão e na sociedade [...], a necessidade de desenvolvimento de ferramentas digitais é maior do que a capacidade de produção do órgão.” (R6)

Os relatos descrevem barreiras típicas de transformação no setor público. Em termos culturais, a resistência tende a surgir quando novas práticas mexem com identidades e rotinas; a adesão ocorre de forma gradual e precisa de comunicação clara, participação e demonstração de ganhos, como discute Freitas *et al.* (2024). No plano técnico-organizacional, avançar requer capacidade instalada: conectividade, equipamentos, integração mínima entre sistemas e time de TI dimensionado, condição tratada por Menezes *et al.* (2022) como pré-requisito para sustentação do digital. Por fim, a gestão do tempo e das prioridades é decisiva: sem agenda protegida, papel ativo da chefia e metas vinculadas ao serviço, a aprendizagem não se consolida em prática; nessa direção, Marras (2011) destaca a necessidade de alinhar capacitação, processos e indicadores.

Por fim, as respostas convergem para um mesmo caminho: manter uma formação contínua, prática e híbrida, com calendário regular, níveis de aprofundamento (iniciação e avançado) e acompanhamento simples do que foi aprendido; ampliar a disseminação

organizada do conhecimento por meio de reuniões periódicas, fóruns internos, oficinas curtas, materiais-guia e espaços de troca entre setores, envolvendo mais servidores além dos pontos focais; e reforçar a capacidade interna com equipes de TI nas secretarias e suporte técnico suficiente para diagnóstico, priorização e integração mínima de sistemas. Também aparecem sugestões de parcerias (como com o IBICT) e de reconhecimento aos participantes, além do pedido por plataformas mais integradas e acessíveis.

“Sugiro ampliar a oferta de capacitações práticas e contínuas (modalidade presencial e virtual - híbrida), investir em plataformas digitais mais integradas e acessíveis [...]. Além disso, seria importante incentivar a participação de todos os servidores, fortalecendo uma cultura de aprendizado e inovação permanente.” (R1)

“Beneficiar os participantes [...]; formalizar estas comissões de maneira a publicizar essa participação; ter técnicos suficientes para conhecer a realidade de cada secretaria quanto aos recursos pessoais, competências e tecnologias para um suporte personalizado, para obtenção de resultados céleres; promover após esses cursos iniciais e introdutórios, mais cursos práticos e maiores, com instituições competentes como por exemplo o IBICT” (R2)

“Que implante equipes de TI nas secretarias.” (R5)

“Manter um calendário de treinamento e ampliar a capacitação para mais servidores, indo além dos pontos focais.” (R6)

Esse fenômeno dialoga com a ideia de capacitação como política de desenvolvimento de pessoas, que deve ter calendário, trilhas e verificação de aplicação no trabalho (Marras, 2011). A formalização de comitês, a produção de guias/tutoriais e a oferta de oficinas temáticas aproximam a administração de um modelo de comunidade de prática, útil para reduzir resistências e manter a aprendizagem viva no cotidiano (Freitas *et al.*, 2024). O pedido por equipes de TI e por plataformas integradas aponta para a necessidade de capacidade instalada como pré-requisito para sustentar o digital: pessoas, infraestrutura e integração mínima entre sistemas (Menezes *et al.*, 2022).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar a contribuição da capacitação promovida pela Rede PB Digital para a disseminação de práticas de transformação digital entre servidores públicos estaduais. A análise foi baseada na lógica de avaliação por níveis (Kirkpatrick) e no papel da capacitação como vetor de mudança organizacional, conforme discutido no referencial

teórico do trabalho. Buscou-se identificar os efeitos da capacitação nos níveis de reação, aprendizagem, comportamento e resultados, relacionando-os às diretrizes de governo digital e à cultura de inovação destacadas no arcabouço conceitual do estudo.

Os achados indicam uma reação favorável, com os participantes reconhecendo a relevância imediata da capacitação para o trabalho e sua aderência a problemas concretos de processos e atendimento. Foi observada aprendizagem de competências técnicas (como uso de ferramentas digitais, segurança da informação e LGPD) e competências comportamentais (como colaboração, comunicação e adaptação). Além disso, os participantes demonstraram compreensão de transformação digital como a reorganização de pessoas e processos, alinhada às diretrizes do referencial. A análise também apontou para uma mudança de comportamento no trabalho, com difusão interna de boas práticas (por meio de reuniões, materiais e novas rotinas) e sinais de resultados organizacionais, como aumento de agilidade, maior transparência e digitalização parcial de serviços, o que é coerente com a trajetória incremental de transferência de aprendizagem descrita no estudo.

Contudo, o trabalho apresenta algumas limitações. A amostra foi reduzida e não probabilística, com variação no nível de engajamento entre os participantes, o que limita a possibilidade de generalizar os resultados. As respostas foram coletadas por meio de formulários online com perguntas abertas, mas a quantidade de detalhes nas respostas variou consideravelmente. Isso pode indicar que algumas informações estão incompletas ou parciais, o que é comum em relatos pessoais, podendo causar distorções ou falta de clareza em alguns pontos. Além disso, a janela temporal para coleta e análise dos dados foi curta, e as restrições de agenda dos participantes podem ter influenciado a profundidade das evidências coletadas.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar e organizar a amostragem, garantindo ao menos um participante em cada unidade ou órgão participante da Rede. Para aprimorar a análise e obter respostas mais aprofundadas, a coleta de dados poderia combinar questionários abertos com entrevistas presenciais. Além disso, estudos comparativos entre diferentes instituições e unidades federativas poderiam identificar fatores contextuais e oportunidades de expansão das boas práticas já adotadas, o que seria interessante para complementar o presente estudo.

Em síntese, a capacitação demonstrou aderência ao trabalho, gerou aprendizagem aplicável, alterou rotinas e sinalizou resultados organizacionais positivos em termos de serviços e cultura, embora ainda em estado inicial. Esses avanços evidenciam o potencial transformador das ações formativas na promoção da maturidade digital nas instituições públicas. Contudo, é

essencial manter o investimento contínuo em capacitação, alinhando-a a estratégias integradas que acompanhem as mudanças tecnológicas e culturais de forma sustentável.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva. Treinamento: análise do relacionamento da avaliação nos níveis de reação, aprendizagem e impacto no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 3, p. 25-45, 2000. DOI: 10.1590/S1415-65552000000300003.

ATALA JÚNIOR, A. V.; NEVES, A. J. C.; SILVA, M. P. D. da. Controle digital e-Governo: transformação tecnológica para transparência e participação na administração pública. **REVISTA DELOS**, [S. l.], v. 18, n. 65, p. e4550, 2025. DOI: 10.55905/rdelosv18.n65-141. Disponível em: <<https://ojs.revistadelos.com/ojs/index.php/delos/article/view/4550>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; OLIVEIRA-CASTRO, Gardênia Abbad. Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 31, n. 2, p. 112-125, abr./jun. 1996.

CARVALHO, D. S.; CASTRO, P. A. de; FERNANDES-SOBRINHO, M. Políticas públicas na era do governo digital: revisão de literatura. **Revista GeTeC**, [S. l.], v. 20, p. 169–188, 2024. Disponível em: <<https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/getec/article/view/3681>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

GALLO, Amynthas Jacques. Gestão Estratégica da Informação no ambiente do Governo Digital. **Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação**, [S. l.], v. 6, n. 2, p. 3–19, 2011. Disponível em: <<https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/126>>. Acesso em: 05 jun. 2025.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (Ipea). **Repositório Ipea**. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/>>. Acesso em: 29 mai. 2025.

INSTITUTO RUI BARBOSA; ASSOCIAÇÃO DOS MEMBROS DOS TRIBUNAIS DE CONTAS (ATRICON). **Inteligência Artificial nos Tribunais de Contas: avanços e desafios**. [S. l.]: IRB, 2024. Disponível em: <<https://irbcontas.org.br/wp-content/uploads/2024/09/inteligencia-artificial-nos-tcs-avancos-e-desafios-v2.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2025.

KIRKPATRICK, Donald L. **Evaluating training programs: the four levels**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1994.

MITKIEWICZ, Fernando André Coelho. Transformação digital: análise da implantação da plataforma gov.br e da evolução da maturidade da política de governo digital no Brasil. In: KUBOTA, Luis Claudio (Org.). **Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil**. Rio de Janeiro: Ipea, 2024. p. 255–294. DOI: 10.38116/9786556350660cap8. Disponível em: <<https://repositorio.ipea.gov.br/entities/publication/dcaa2a80-a017-4c27-9de4-19b5e8e2f330>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

NAZARETH, Paula Alexandra Canas de Paiva. Transformação digital no controle externo: capacitação e cultura organizacional. **Revista do Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro**, v. 4, n. 2, p. 52–65, 2023. DOI: 10.70690/h4y0pe79. Disponível em: <<https://revista.tcerj.tc.br/rtcerj/article/view/48>>. Acesso em: 04 jun. 2025.

PHILLIPS, Jack J. **Return on investment in training and performance improvement programs**. New York: Butterworth-Heinemann, 2003.

PROJETO INSTRUCIONAL, APRENDIZAGEM, SATISFAÇÃO COM O TREINAMENTO E AUTO-AVALIAÇÃO DE IMPACTO DO TREINAMENTO DO TRABALHO. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, [s.l.: s.n.], [s.d.]. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/rpot/article/view/6820/6302>>. Acesso em: 29 mai. 2025.

Emitido em 11/12/2025

DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO) Nº 001/2025 - CCSA - CGP (11.00.52.01)
(Nº do Documento: 89)

(Nº do Protocolo: NÃO PROTOCOLADO)

(Assinado digitalmente em 11/12/2025 15:48)
JULLY CRISTINA SOBESAK TELES
ASSISTENTE EM ADMINISTRACAO
1695704

Para verificar a autenticidade deste documento entre em <https://sipac.ufpb.br/documentos/> informando seu número:
89, ano: **2025**, documento (espécie): **DOCUMENTO COMPROBATÓRIO (ANEXO)**, data de emissão:
11/12/2025 e o código de verificação: **c1e4b33b28**