

DIGITALIZAÇÃO E SOBRECARGA NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS PARA A GESTÃO DE PESSOAS E O BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

DIGITALIZATION AND WORKLOAD IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES FOR PEOPLE
MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL WELL-BEING

DIGITALIZACIÓN Y SOBRECARGA EN EL SECTOR PÚBLICO: RETOS PARA LA GESTIÓN
DE PERSONAS Y EL BIENESTAR ORGANIZACIONAL

Priscila Lopes Alves¹

 <https://doi.org/10.57108/iesj.2026.6-2.23>

RESUMO

A transformação digital no setor público está associada à modernização administrativa, mas seus efeitos também alcançam a organização do trabalho, as relações profissionais e o bem-estar dos servidores. Este estudo tem como objetivo analisar os impactos da digitalização no trabalho no setor público, com ênfase na sobrecarga laboral e nos desafios da gestão de pessoas para conciliar inovação e bem-estar organizacional. A pesquisa possui abordagem qualitativa, natureza teórica e caráter bibliográfico. A análise da literatura foi organizada em três categorias: reconfiguração das dinâmicas de trabalho, intensificação e sobrecarga laboral e desafios para a gestão de pessoas. Os resultados da revisão indicam que a incorporação de tecnologias pode ampliar a eficiência dos processos, mas também intensificar as demandas, reforçar mecanismos de controle e dificultar a delimitação entre trabalho e vida pessoal. Identificam-se, ainda, a importância da capacitação, da liderança, da aprendizagem organizacional e do suporte institucional para a adaptação dos servidores às mudanças tecnológicas. O estudo evidencia que a transformação digital deve ser acompanhada de práticas de gestão que considerem as condições de trabalho e os efeitos das mudanças sobre os profissionais, de modo a compatibilizar os objetivos institucionais com a promoção do bem-estar organizacional.

Palavras-chave: cultura organizacional; saúde ocupacional; transformação digital.

¹ Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Ivy Enber Christian University. E-mail: priscila.lopesribas@gmail.com

ABSTRACT

Digital transformation in the public sector is linked to administrative modernization, but its effects also extend to work organization, professional relationships, and the well-being of public servants. This study aims to analyze the impacts of digitization on work in the public sector, with an emphasis on work overload and the challenges of people management in balancing innovation and organizational well-being. The research employs a qualitative approach and is theoretical and bibliographic in nature. The literature review was organized into three categories: reconfiguration of work dynamics, intensification and work overload, and challenges for people management. The results of the review indicate that the incorporation of technologies can increase process efficiency but also intensify demands, reinforce control mechanisms, and make it difficult to draw a line between work and personal life. The study also highlights the importance of training, leadership, organizational learning, and institutional support for civil servants to adapt to technological changes. The study highlights that digital transformation must be accompanied by management practices that take into account working conditions and the effects of these changes on employees, in order to reconcile institutional objectives with the promotion of organizational well-being.

Keywords: organizational culture; occupational health; digital transformation.

RESUMEN

La transformación digital en el sector público está vinculada a la modernización de la administración, pero sus repercusiones van más allá de las cuestiones técnicas y abarcan la forma en que se organiza el trabajo y cómo viven los funcionarios esta experiencia. El objetivo de este estudio fue analizar cómo la digitalización afecta al trabajo en el sector público, centrándose en la sobrecarga laboral y en los retos que plantea la gestión de personas a la hora de promover el equilibrio entre la innovación y el bienestar. La investigación es de naturaleza teórica y se desarrolló mediante una revisión de la literatura, lo que permitió la construcción de tres categorías analíticas: reconfiguración de las dinámicas de trabajo, intensificación y sobrecarga laboral, y desafíos para la gestión de personas. Los resultados muestran que la digitalización no reemplaza a los modelos tradicionales. La digitalización termina sumándose a ellos, formando un entorno mixto donde se exige, al mismo tiempo, firmeza y rapidez. La sobrecarga termina cambiando el clima de la empresa, dificulta el compromiso e influye en la forma en que las personas se relacionan en el trabajo. En el área de gestión de personas, es bueno unir ideas diferentes con un ambiente de trabajo agradable para todos. El liderazgo, la cultura empresarial y el trabajo en equipo son aspectos clave en este proceso. Es evidente que, para que la transformación digital tenga éxito a largo plazo en el sector público, es necesario combinar adecuadamente la tecnología con la forma de tratar a las personas. Es importante reflexionar sobre cómo los cambios afectarán a los funcionarios y a la forma de trabajar dentro de las organizaciones.

Palabras clave: cultura organizativa; salud laboral; transformación digital.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital no setor público é frequentemente associada à modernização administrativa e ao aumento da eficiência dos serviços. Entretanto, a incorporação de tecnologias também modifica a organização das atividades, os mecanismos de controle e as relações profissionais. A ampliação da conectividade e a aceleração dos fluxos de informação podem aumentar as exigências de adaptação e produtividade, tornando necessário examinar não apenas os resultados institucionais, mas também as condições em que o trabalho é realizado (Castells, 1999; Pinho, 2008).

Nesse contexto, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da digitalização no trabalho no setor público, com foco na sobrecarga laboral e nos desafios da gestão de pessoas para conciliar inovação e bem-estar organizacional. Para tanto, desenvolve-se uma pesquisa qualitativa, de natureza teórica, baseada em revisão de literatura. A análise foi organizada em três categorias: reconfiguração das dinâmicas de trabalho, intensificação e sobrecarga laboral e desafios para a gestão de pessoas.

A discussão parte do entendimento de que a adoção de tecnologias não elimina necessariamente as estruturas burocráticas existentes, podendo coexistir com procedimentos tradicionais e ampliar as exigências de agilidade. Estudos recentes sobre transformação digital governamental também destacam a relação entre coordenação institucional e eficiência dos processos públicos (Yang et al., 2024). Paralelamente, a adaptação dos servidores aos sistemas digitais envolve condições de trabalho, autonomia e percepção de controle, aspectos relevantes para compreender os efeitos organizacionais da inovação (Afzal; Panagiotopoulos, 2024).

A análise considera, portanto, que a transformação digital não deve ser avaliada exclusivamente pela velocidade dos procedimentos ou pelos ganhos de produtividade. É necessário examinar como as mudanças são implementadas, quais exigências produzem para

os servidores e quais práticas de gestão podem favorecer a adaptação tecnológica sem negligenciar o bem-estar no trabalho.

2 METODOLOGIA

A presente pesquisa possui natureza qualitativa e caráter teórico, sendo desenvolvida por meio de revisão de literatura, com o objetivo de compreender os impactos da digitalização no trabalho no setor público, especialmente no que se refere à intensificação das atividades e aos desafios na gestão de pessoas. A abordagem qualitativa é adequada por possibilitar a análise de fenômenos sociais em sua complexidade, considerando significados e contextos, conforme destaca Gil (2019).

O percurso metodológico foi estruturado a partir de pesquisa bibliográfica, com base em obras relevantes para o tema. Segundo Gil (2019), esse tipo de pesquisa permite o diálogo com produções já consolidadas, contribuindo para a construção de análises fundamentadas. Para isso, a seleção das obras, tanto nacionais quanto estrangeiras, considerou a pertinência temática e a contribuição teórica para o campo estudado.

A análise do material foi realizada por meio de leitura interpretativa, buscando identificar relações entre os autores e organizar os conteúdos em categorias analíticas, com base na proposta de análise de conteúdo de Bardin (2011). A partir desse processo, foram definidas três categorias principais: reconfiguração das dinâmicas de trabalho, intensificação e sobrecarga laboral e desafios para a gestão de pessoas.

Por se tratar de uma pesquisa baseada em fontes secundárias, o estudo se limita ao campo teórico (Marconi; Lakatos, 2021), mas permite identificar tendências e contribuir para a reflexão sobre as transformações no trabalho no setor público.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO E RECONFIGURAÇÃO DO TRABALHO

A transformação digital no setor público costuma aparecer como sinônimo de modernização administrativa, mas percebe-se que a transformação digital fica limitada quando a gente observa o cotidiano das organizações. Os sistemas digitais não apenas agilizam os procedimentos, mas também mudam a forma como o trabalho circula, mudam a forma como as decisões são tomadas e mudam a forma como o desempenho é acompanhado (Pinho, 2008; Yang et al., 2024). O fluxo informacional se torna mais rápido e o processo é contínuo e menos previsível. Tal processo move a experiência do trabalho para uma lógica que segue a conectividade, Castells (1999) já dizia que a informação é a parte central da organização social contemporânea.

Observa-se que a sobreposição fica ainda mais clara quando muitas instituições ainda trabalham com as burocracias tradicionais, mas as instituições começam a usar as ferramentas digitais que pedem rapidez e flexibilidade. Como aponta Antunes (2020), a tecnologia pode tornar o trabalho mais intenso, aumentar o volume e acelerar o ritmo das atividades, mesmo em contextos que não seguem a lógica de negócios típica.

Ao mesmo tempo, a digitalização reforça os mecanismos de controle que já existiam. Os mecanismos de controle agora operam de forma mais espalhada, o que antes dependia de supervisão direta agora fica sob sistemas que registram e organizam cada etapa do trabalho. Weber (2009) já apontava a importância do controle e da previsibilidade ao discutir a burocracia, visto que o uso das tecnologias amplia o controle e permite observar as atividades de forma mais constante.

A mudança também afeta a relação dos servidores com as horas de trabalho, porque o poder de acessar o sistema da instituição de casa faz a diferença entre o trabalho e a vida pessoal ficar menos clara. Essa diferença cria uma disponibilidade que os servidores já sentem

sem precisar de regras formais. Han (2019) ajuda a entender a questão ao mostrar como a forma de medir o desempenho faz as pessoas pegarem as demandas de produtividade. Assim, a cobrança vem de dentro, não só de fora. Assim, vê-se que, ao colocar a questão no contexto do setor público, o setor público tem dificuldade de se conectar e fica constantemente na espera de uma resposta rápida.

A exigência de adaptação contínua muda o perfil do trabalho. A digitalização pede aos servidores que saibam lidar com diferentes sistemas, interpretar informações rapidamente e acompanhar mudanças frequentes. O trabalho já não segue rotinas estáveis, pois o trabalho agora traz tarefas que se reorganizam o tempo todo. Bauman (2001) fala desse cenário ao tratar da modernidade líquida, que tem flexibilidade e instabilidade nas estruturas. A partir disso, ao observar o setor público, o setor público tem que se atualizar sempre, já que os processos mudam o tempo todo.

A ampliação dos serviços digitais, porém, traz mais demandas e aumenta a expectativa de agilidade. O contato mediado por plataformas digitais dá a impressão de respostas imediatas e também acelera o ritmo de trabalho dos servidores. Pinho (2008) já dizia que a adoção de tecnologias no governo não traz, sozinha, melhorias na gestão.

Diante disso, o que se observa é que a transformação digital reorganiza o trabalho sem necessariamente torná-lo mais simples, além do mais, ainda que as ferramentas digitais ampliam possibilidades, elas também introduzem novas formas de pressão, exigindo dos servidores uma adaptação constante a um ambiente em mudança.

3.2 SOBRECARGA DE TRABALHO E SEUS IMPACTOS NA SAÚDE E NO BEM-ESTAR ORGANIZACIONAL

A sobrecarga de trabalho no setor público não se reduz ao aumento visível de tarefas, pois ela se constroi de maneira mais sutil, atravessando a forma como o trabalho é organizado e vivenciado no cotidiano. Em muitos casos, o que pesa não é apenas a quantidade de

demandas, mas a intensidade com que elas se apresentam, a rapidez exigida nas respostas e a dificuldade de estabelecer limites claros entre o que é esperado formalmente e o que passa a ser exigido de maneira implícita. Essa leitura aproxima o debate das contribuições de Dejours (2021), que entende o trabalho como uma experiência que envolve dimensões subjetivas e coletivas, indo além da simples execução de atividades.

A intensificação do trabalho aparece como um elemento central nesse processo, especialmente em contextos marcados pela incorporação de tecnologias e pela ampliação das demandas institucionais. Mesmo quando a jornada não se altera formalmente, o ritmo de trabalho se torna mais acelerado e as pausas tendem a desaparecer, o que produz um cansaço que não se explica apenas pelo tempo dedicado ao trabalho. Antunes (2020) chama atenção para essa densificação das atividades, destacando que o trabalho contemporâneo exige mais esforço cognitivo e emocional, algo que pode ser observado no setor público quando os servidores precisam lidar com múltiplas tarefas simultâneas e responder a diferentes sistemas e demandas em curtos intervalos de tempo.

Esse cenário se conecta diretamente com a discussão sobre estresse ocupacional, especialmente quando as exigências do trabalho ultrapassam os recursos disponíveis para enfrentá-las. O modelo de Karasek e Theorell (1990) ajuda a compreender essa dinâmica ao relacionar altas demandas psicológicas com baixo controle sobre o trabalho, indicando que essa combinação tende a gerar maior desgaste. No setor público, essa situação se torna evidente quando os servidores enfrentam pressão por produtividade, mas possuem pouca autonomia para reorganizar suas atividades ou influenciar decisões que impactam seu cotidiano.

Além disso, a forma como o trabalho é organizado também interfere na maneira como a sobrecarga é percebida, visto que ambientes com pouca abertura ao diálogo, ausência de reconhecimento e fragilidade no apoio institucional tendem a intensificar o desgaste. Dejours (2021) já apontava que o sofrimento no trabalho não decorre apenas da tarefa, mas da

impossibilidade de transformar essa experiência por meio da cooperação e do reconhecimento. Ou seja, quando não há espaço para compartilhar dificuldades ou construir soluções coletivas, a sobrecarga deixa de ser apenas um problema operacional e passa a afetar diretamente a saúde mental.

Nesse contexto, a síndrome de burnout surge como uma das expressões mais recorrentes desse processo, segundo Maslach e Jackson (1981), o burnout é como um estado de exaustão emocional associado ao distanciamento em relação ao trabalho e à redução da realização profissional, destacando que ele está diretamente ligado às condições organizacionais. No que refere ao setor público, essa discussão ganha relevância diante da combinação entre demandas crescentes e limitações estruturais, o que contribui para a sensação de desgaste contínuo.

Os impactos da sobrecarga não se restringem ao indivíduo, pois também atingem o bem-estar organizacional, nesse cenário, autores como Siqueira e Padovam (2008) apontam que o bem-estar no trabalho envolve experiências positivas, como satisfação e reconhecimento, que tendem a ser reduzidas em contextos de pressão constante. Quando a sobrecarga se torna parte da rotina, o trabalho passa a ser associado mais ao desgaste do que à realização, afetando o engajamento e a qualidade das relações dentro da organização.

Essa mudança na percepção do trabalho pode alterar o próprio vínculo do servidor com a instituição, e, é em contextos marcados por alta demanda e baixo reconhecimento, que o trabalho tende a perder parte de seu sentido, tornando-se mais instrumental. Antunes (2020) observa que, no cenário contemporâneo, essa perda de significado está associada à intensificação das exigências e à redução das possibilidades de identificação com a atividade profissional.

Além disso, a sobrecarga contribui para o aumento de tensões no ambiente de trabalho, já que a pressão por resultados e a escassez de recursos dificultam a cooperação. E ainda, a

presença de tecnologias amplia o volume de demandas e acelera o ritmo de trabalho, o que reforça a dificuldade de estabelecer limites (Dejours, 2021; Afzal; Panagiotopoulos, 2024).

Han (2019) oferece uma leitura interessante ao sugerir que, na sociedade contemporânea, a pressão por desempenho passa a ser internalizada, o que leva os indivíduos a se cobrarem constantemente. No ambiente do setor público, isso pode ser percebido na dificuldade de desconexão e na tendência de prolongar o envolvimento com o trabalho, mesmo fora do horário formal.

Ao observarmos a questão da sobrecarga, trata-se de um fenômeno que envolve dimensões organizacionais e subjetivas, refletindo transformações mais amplas no local de trabalho e exigindo respostas que considerem tanto as condições objetivas quanto as experiências dos trabalhadores. Isso exige considerar não apenas a quantidade de tarefas, mas a forma como o trabalho é estruturado e vivido.

3.3 DESAFIOS PARA UM EQUILÍBRIO ENTRE INOVAÇÃO E BEM-ESTAR NA GESTÃO DE PESSOAS

A transformação digital amplia a complexidade da gestão de pessoas no setor público, pois modifica processos, redefine prioridades e exige novas competências dos servidores. Seus efeitos ultrapassam a dimensão técnica e alcançam as relações profissionais, a organização das atividades e as condições de trabalho (Dutra, 2016; Fleury; Fleury, 2001). Nesse contexto, a gestão de pessoas precisa articular os objetivos institucionais com as necessidades dos trabalhadores, considerando os efeitos das mudanças tecnológicas sobre o bem-estar organizacional (Lacombe, 2011).

A associação entre inovação e eficiência, embora relevante, não permite presumir que a introdução de novas tecnologias produza, por si só, melhores resultados. Yang, Gu e Albitar (2024) identificam uma relação entre transformação digital e eficiência governamental, destacando a importância da coordenação entre departamentos. Esse resultado reforça a

necessidade de analisar a tecnologia em conjunto com a organização dos processos, evitando que a modernização de sistemas ocorra sem integração entre as atividades e as unidades administrativas.

A adaptação tecnológica também depende das condições oferecidas aos servidores. Afzal e Panagiotopoulos (2024), ao investigarem a transformação digital em serviços públicos de linha de frente, demonstram a relevância das estratégias de adaptação, da autonomia e da percepção de controle sobre os sistemas. Esses aspectos permitem compreender por que a implementação de ferramentas digitais precisa ser acompanhada de capacitação, suporte institucional e participação dos profissionais na identificação de dificuldades operacionais.

A sobrecarga laboral constitui outro desafio para a gestão, visto que quando a incorporação de tecnologias aumenta a velocidade das tarefas sem rever a distribuição das demandas, o resultado pode ser a intensificação do trabalho, mesmo sem alteração formal da jornada. Essa situação reforça a necessidade de avaliar a carga de atividades, a disponibilidade de recursos e as possibilidades de autonomia dos servidores, considerando os efeitos das exigências profissionais sobre a saúde e o engajamento (Karasek; Theorell, 1990; Dejourns, 2021).

A liderança também interfere na maneira como as mudanças são implementadas. Gestores que favorecem o diálogo, o reconhecimento profissional e a cooperação podem contribuir para a identificação de dificuldades e para a construção de respostas coletivas. Em contrapartida, práticas centradas exclusivamente no cumprimento de metas podem ampliar a pressão sobre as equipes, sobretudo quando não são acompanhadas de recursos e condições adequadas de trabalho (Bergamini, 2014; Schein, 2009; Afzal; Panagiotopoulos, 2024).

A cultura organizacional e a aprendizagem coletiva complementam esse processo. A troca de conhecimentos e a revisão das práticas institucionais permitem que os servidores desenvolvam competências e participem da adaptação dos procedimentos às novas

ferramentas. Argyris e Schön (1996) contribuem para essa discussão ao relacionar a aprendizagem organizacional à reflexão sobre as práticas e à capacidade de modificar procedimentos. Para que essa aprendizagem se consolide, é necessário criar condições para o compartilhamento de experiências e para a participação dos profissionais.

A avaliação do desempenho institucional também precisa considerar os objetivos que orientam a transformação digital e os resultados efetivamente alcançados. Aguilera et al. (2024) discutem a importância de avaliar o desempenho em relação às metas e aos resultados organizacionais, evitando que indicadores isolados de eficiência sejam tratados como medidas suficientes de sucesso. Embora sua análise não se restrinja ao setor público, essa perspectiva permite questionar modelos de avaliação que privilegiam a produtividade sem considerar a qualidade dos serviços, as condições de trabalho e os efeitos das mudanças sobre os servidores.

Nesse sentido, a gestão de pessoas deve integrar capacitação, liderança, aprendizagem organizacional e avaliação das condições de trabalho ao planejamento da transformação digital. O equilíbrio entre inovação e bem-estar depende de decisões institucionais que considerem tanto a eficiência dos processos quanto a capacidade dos servidores de executar suas atividades em condições adequadas. A tecnologia pode ampliar as possibilidades de atuação do setor público, mas seus resultados precisam ser avaliados à luz dos objetivos institucionais e das condições necessárias para alcançá-los.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da revisão de literatura permitiu a organização de três categorias analíticas principais, que evidenciam como a transformação digital tem impactado o trabalho no setor público: (i) reconfiguração das dinâmicas de trabalho, (ii) intensificação e sobrecarga laboral e (iii) desafios para a gestão de pessoas na mediação entre inovação e bem-estar. A sistematização dessas categorias, articulada às evidências da literatura e às implicações para a

gestão, está apresentada no Quadro 1.

Quadro 1 - Impactos da transformação digital no trabalho no setor público com base na revisão de literatura

Categoria	Evidências da Literatura	Implicações para a Gestão
Reconfiguração das dinâmicas de trabalho	A digitalização promove fluxos informacionais contínuos, amplia a interdependência entre atividades e introduz ferramentas que coexistem com estruturas burocráticas tradicionais. O trabalho torna-se mais monitorado, mensurável e orientado por sistemas digitais (Castells, 1999; Pinho, 2008; Weber, 2009; Yang et al., 2024).	Necessidade de reorganização dos processos de trabalho e revisão de rotinas para evitar sobreposição de demandas e conflitos operacionais.
Intensificação e sobrecarga de trabalho	Observa-se aceleração do ritmo laboral, aumento das demandas cognitivas e ampliação da pressão por produtividade, mesmo sem expansão formal da jornada. Há dificuldade de desconexão e sinais de desgaste, como cansaço persistente e redução do engajamento (Antunes, 2020; Karasek; Theorell, 1990; Maslach; Jackson, 1981; Han, 2019).	Implementação de estratégias de gestão da carga de trabalho, promoção de autonomia e criação de mecanismos institucionais de apoio ao servidor.
Gestão de pessoas e equilíbrio entre inovação e bem-estar	A adaptação às mudanças depende de capacitação, suporte institucional, liderança e cultura organizacional. Ambientes colaborativos favorecem aprendizagem e adaptação, enquanto contextos centrados apenas em metas ampliam tensões e insegurança (Fleury; Fleury, 2001; Dutra, 2016; Bergamini, 2014; Schein, 2009; Argyris; Schön, 1996; Siqueira; Padovam, 2008).	Investimento em capacitação contínua, fortalecimento de lideranças sensíveis ao bem-estar e promoção de cultura organizacional voltada à cooperação.

Fonte: Elaborado pela autora (2026).

A primeira categoria, denominada reconfiguração das dinâmicas de trabalho, mostra que a digitalização não só moderniza alguns processos, mas muda o jeito como o trabalho acontece e como as pessoas o organizam no dia a dia. Castells (1999), ao demonstrar que a lógica em rede modifica a organização do trabalho, e Pinho (2008), ao demonstrar que a tecnologia no setor público depende das condições institucionais para produzir efeitos positivos, articulam com esta primeira categoria. Também foi possível ver que práticas burocráticas antigas continuam existindo ao lado de ferramentas digitais (Yang et al., 2024). Isso acaba formando um ambiente em que alguns pedem regras bem definidas, enquanto outros preferem mais liberdade, de acordo com o que Weber (2009) explicou.

A segunda categoria, intensificação e sobrecarga de trabalho, mostra que a digitalização não só aumenta as tarefas, mas também faz o trabalho ficar mais rápido e exige mais esforço mental do trabalhador. Isso se aproxima da análise de Antunes (2020), ao demonstrar que a tecnologia pode intensificar o trabalho mesmo sem ampliação formal da jornada. Aqui observa-se que, quando as pessoas estão cheias de tarefas, mas quase não podem decidir nada sobre o próprio trabalho, elas acabam ficando mais cansadas. Isso tem a ver com o modelo de Karasek e Theorell (1990), quando a pessoa sente cansaço o tempo todo, começa a se envolver menos nas tarefas e se afasta do trabalho, isso também vai de encontro com o entendimento de Maslach e Jackson (1981), que abordam sobre o burnout nessas ocasiões. Isso mostra que a sobrecarga não atrapalha só quem está no trabalho, mas também pode acabar trazendo problemas para toda a empresa.

A terceira categoria, gestão de pessoas e equilíbrio entre inovação e bem-estar, destaca que a ausência de políticas de capacitação e suporte contribui para a insegurança dos servidores, enquanto práticas mais estruturadas favorecem a adaptação às mudanças. Esse ponto dialoga com Fleury e Fleury (2001), ao enfatizar a importância do desenvolvimento de competências em contextos dinâmicos, e com Dutra (2016), ao reforçar a necessidade de alinhar gestão de pessoas e estratégia organizacional. Além disso, identificou-se que estilos de

liderança influenciam diretamente o clima organizacional, sendo que abordagens mais abertas ao diálogo e ao reconhecimento tendem a reduzir tensões, conforme apontam Bergamini (2014) e Schein (2009).

Outro ponto importante é a cultura da empresa, junto com o que se aprende em grupo. Esses dois fatores fizeram muita diferença na hora de lidar com os efeitos da digitalização. O ambiente onde as pessoas cooperam e compartilham conhecimento consegue se adaptar melhor. Essa ideia lembra o que Argyris e Schön (1996) já apontaram. Por outro lado, quando as pessoas focam só nas metas, acabam ficando mais sobrecarregadas e isso diminui o bem-estar, e ainda, mostra como é importante ter uma gestão que saiba equilibrar as coisas.

No geral, a análise mostra que inovação e bem-estar andam juntos, pois não dá para pensar em inovação sem pensar em bem-estar. Por isso, prestar atenção nas condições de trabalho é importante quando queremos modernizar. A governança dentro da organização ajuda a guiar as escolhas que afetam o dia a dia dos servidores, como dizem Peci et al. (2021), as mudanças só duram mesmo quando a gente usa tecnologia, faz uma gestão bem-feita e cuida das pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital no setor público não pode ser interpretada apenas como um avanço técnico voltado à modernização administrativa, pois seus efeitos alcançam a organização do trabalho, as relações profissionais e a experiência dos servidores. Ao articular as categorias analíticas construídas, observa-se que a digitalização reconfigura a gestão de pessoas no ambiente laboral, evidenciando que inovação e condições de trabalho estão profundamente interligadas.

Os resultados apontam que a adoção de tecnologias além de ampliar a capacidade de resposta institucional, também gera um ambiente marcado por exigências simultâneas, práticas burocráticas e sobrecarga que não se manifesta apenas no volume de tarefas, mas na

pressão constante e na dificuldade de estabelecer limites no trabalho.

No campo da gestão de pessoas, é necessário uma atuação mais integrada, que considere não apenas a implementação de tecnologias, mas também seus efeitos sobre os trabalhadores. Visto isso, elementos como liderança, cultura organizacional, capacitação e aprendizagem coletiva são fundamentais para a construção de ambientes mais equilibrados, por isso, a inovação depende de condições institucionais que favoreçam o engajamento e a cooperação.

Como contribuição para a comunidade científica, os resultados podem subsidiar práticas institucionais voltadas à implementação de políticas de capacitação, revisão de processos de trabalho e fortalecimento de espaços de diálogo, contribuindo para uma gestão mais sensível às condições reais dos servidores. Ademais, destaca-se a necessidade de investigações futuras que possam avançar na compreensão das estratégias organizacionais capazes de equilibrar inovação e bem-estar, ampliando o diálogo entre teoria e prática e fortalecendo o desenvolvimento do campo.

REFERÊNCIAS

- AFZAL, M.; PANAGIOTOPOULOS, P. Coping with digital transformation in frontline public services: A study of user adaptation in policing. **Government Information Quarterly**, 41(4), 2024. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101977>
- AGUILERA, R. V.; DE MASSIS, A., Fini, R.; VISMARA, S. Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. **Journal of Management Studies**, 61(1), P. 1–36, 2024. <https://doi.org/10.1111/joms.12994>
- ANTUNES, R. **O privilégio da servidão**: o novo proletariado de serviços na era digital. São Paulo: Boitempo, 2020.
- ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. **Organizational learning II: theory, method, and practice**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.

- BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Almedina Brasil, 2011.
- BERGAMINI, C. W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 2014.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DEJOURS, C. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. São Paulo: Cortez, 2021.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, V. 5, P. 183-196, 2001.
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552001000500010>
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: GEN Atlas, 2019.
- HAN, B. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis: Vozes, 2019.
- KARASEK, R.; THEORELL, T. **Healthy work**: stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books, 1990.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2011.
- MASLACH, C.; JACKSON, S. E. The measurement of experienced burnout. **Journal of Organizational Behavior**, V. 2, P. 99-113, 1981. DOI:10.1002/job.4030020205
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: GEN Atlas, 2021.
- PECI, A.; IRIGARAY, H. A. R.; STOCKER, F. Administração, gestão e políticas públicas: interfaces e diálogos com o campo organizacional. **Cad. EBAPE.BR**, v. 19, p. 1-4, 2021.
<https://doi.org/10.1590/1679-395183908>
- PINHO, J. A. G. de. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. **RAP**, V. 42, P. 471-493, 2008.
<https://doi.org/10.1590/S0034-76122008000300003>
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. Rio de



Janeiro: *BestSeller*, 2018.

SIQUEIRA, M. M. M.; PADOVAM, V. de F. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 24, p. 201-209, 2008. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722008000200010>

YANG, C., Gu, M.; ALBITAR, K. Government in the digital age: Exploring the impact of digital transformation on governmental efficiency. **Technological Forecasting and Social Change**, 208, 2024. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2024.123722>

WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Brasília: Editora UnB, 2009.