

**Digitalização de processos como forma de desburocratização:
Estudo de caso no IFMT – Campus Juína**

Jheison Gabriel Goudart de Lima
Gleika Debacker
Elaine Neris
Dagner Raffael Boaventura
Johnata Moraes Figueira

Resumo: A burocratização é um fenômeno complexo que afeta a sociedade e as instituições. A burocracia apresenta algumas disfunções, como apego excessivo às regras, resistência à mudança e despersonalização das relações interpessoais. Para enfrentar essas questões, a desburocratização surgiu com o objetivo de simplificar processos, aumentar a eficiência e promover a inovação. O uso de ferramentas tecnológicas têm sido um meio para auxiliar na desburocratização. Para normatizar o uso de meios tecnológicos no setor público, como uma forma de desburocratizar processos, foi promulgado o decreto nº 8.539/2015, que define as diretrizes para o uso de meios eletrônicos na execução dos processos administrativos em órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundamental, nesse sentido, este trabalho tem como objetivo analisar a desburocratização do IFMT - Campus Juína, sob o ponto de vista dos servidores técnicos administrativos, a partir da transformação digital nos processos administrativos proposta pelo decreto nº 8.539/2015. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas e a análise dos dados foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1977). Os resultados revelaram ganhos em agilidade, redução de custos e eficiência, apesar dos desafios como resistência à mudança e limitações de infraestrutura.

Palavras-Chave: Burocratização; disfunções; desburocratização; digitalização; eficiência.

1. Introdução

A burocratização é um fenômeno social e organizacional que envolve a perspectiva e a expansão das estruturas burocráticas em uma sociedade ou instituição. Essa tendência é caracterizada pelo aumento das regras, procedimentos e regulamentações que governam as pessoas e organizações. Segundo Chiavenato (2011), o surgimento do modelo burocrático de organização foi uma resposta às práticas administrativas desumanas e arbitrárias observadas no início da Revolução Industrial, marcadas pela crueldade, pelo nepotismo e por julgamentos tendenciosos e parciais.

Embora o sistema burocrático tenha sido criado com a intenção de resolver problemas, ainda persistem algumas questões que dificultam o correto desempenho das organizações. Fatores como a internalização das regras, o apego aos regulamentos, o excesso de formalismo, a resistência à mudança, a despersonalização dos relacionamentos, a categorização como base do processo decisório e a conformidade rígida com rotinas e procedimentos são características das disfunções burocráticas (Merton, 1970 *apud* Chiavenato, 2014).

Já há algum tempo o Estado tem buscado a desburocratização do setor público brasileiro. Em 1979, foi instituído o decreto nº 83.740, que tratava do programa nacional de desburocratização. A partir de então, outras leis e decretos foram criados com esse fim. Dentre eles, o decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

O referido decreto tem como objetivos assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação; e facilitar o acesso do cidadão às instâncias administrativas (Brasil, 2015).

Passados quase 10 anos da publicação do decreto nº 8.539/2015, surge o seguinte questionamento: quais foram os efeitos do decreto nº 8.539/2015 como ferramenta de transformação digital e desburocratização no serviço público brasileiro? Para responder ao problema de pesquisa, este trabalho tem como objetivo “Analisar a desburocratização do IFMT Campus Juína, sob o ponto de vista dos servidores técnicos administrativos, a partir da transformação digital dos processos administrativos proposta pelo decreto nº 8.539/2015.

Já os objetivos específicos ficaram definidos como “mapear os efeitos positivos da digitalização de processos no IFMT Campus Juína; identificar se houve barreiras e/ou resistência em aderir à digitalização dos processos; verificar se a pandemia teve alguma influência na digitalização dos processos do campus”.

Nesse sentido, o presente trabalho se justifica, pois analisar como se deu a implementação do disposto no decreto nº 8.539/2015, bem como quais foram os impactos para os órgãos públicos, auxiliará a conhecer se as ações em busca da desburocratização têm sido efetivas ou não, principalmente se levarmos a opinião dos servidores do IFMT campus-Juína em consideração, pois também teremos *feedback* que podem sugerir maneiras de melhorar.

2. Fundamentação teórica

2.1 Burocracia

Segundo Weber (1999, citado por Matos; Lima, 2007) a burocracia é uma forma de dominação, sendo entendida como a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas. O fundamento dessa dominação é a crença na legitimidade. A administração puramente burocrática é a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade, disciplina, rigor, confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefa.

Weber (1964) apresenta uma lista de características que ele considera específicas da burocracia moderna. Essas características são as seguintes: 1) as atribuições dos funcionários são oficialmente estabelecidas por meio de leis, normas ou disposições administrativas; 2) as funções são hierarquizadas e integradas em um sistema de comando; 3) a atividade administrativa é registrada por meio de documentos escritos; 4) as funções pressupõem um aprendizado profissional; 5) o trabalho do funcionário requer uma dedicação completa ao cargo ocupado; 6) o acesso à profissão implica, ao mesmo tempo, acesso a uma tecnologia específica (jurisprudência, ciência comercial, ciência administrativa, etc.).

Abrucio e Loureiro (2018, p. 24) apresentam a seguinte descrição sobre o surgimento histórico do conceito de burocracia:

A conceituação da burocracia, em suas origens, remetia a funcionários de Estado, seus saberes e suas práticas. Somente no final do século XIX e no começo do século XX - sobretudo a partir da obra de Max Weber -, o termo começou a ser usado também para aqueles que trabalham em empresas, significando aqui, em uma definição resumida, as pessoas que ocupam seus postos por conta de sua especialização técnica, a fim de racionalizar a estrutura organizacional (Abrucio e Loureiro 2018, p. 24).

De maneira geral, a burocracia weberiana pode ser descrita como uma estrutura social em que a gestão das atividades coletivas é atribuída a um sistema hierarquizado e impessoal. Esse sistema é orientado por critérios impessoais e métodos racionais-legais. A burocracia pode ser entendida tanto como um governo de altos funcionários quanto como uma organização. Todas essas definições são consideradas válidas (Oliveira, 1970). Apesar das críticas o conceito de burocracia weberiano, ainda tem se revelado a forma mais eficaz de exercício da autoridade nas organizações e constitui o tipo tecnicamente mais puro da dominação legal, o que o torna mais compatível com uma ordem política republicana e democrática (Azevedo; Loureiro, 2003).

2.2 Disfunções da Burocracia

Para Lopes (1973, *apud* Persson et al., 2016), o termo *burocracia* é frequentemente associado a uma conotação negativa ou a uma noção imprecisa, permeada por componentes emocionais que dificultam a compreensão de seus fenômenos. Essa concepção foi amplamente banalizada no senso comum e, inclusive no âmbito acadêmico, o vocábulo é muitas vezes utilizado de forma reducionista para designar práticas consideradas disfuncionais, lentas, ineficientes ou desnecessárias no cotidiano organizacional.

No entanto, o que está presente nessas situações são as disfunções da organização burocrática, que se constituem em consequências indesejadas, as quais levam a ineficiências e imperfeições organizacionais. Nesse sentido, essas disfunções organizacionais levaram a uma interpretação das organizações burocráticas como instituições ineficientes, impedindo o entendimento do conceito de burocracia e suas vantagens estruturais para a manutenção de um Estado

democrático (Merton, 1966 *apud* Costa; Rocha, 2018). Ou seja, a busca inflexível e rígida por um comportamento burocrático pode ocasionar disfunções desse modelo, levando ao aparecimento de processos lentos, rígidos, excessivamente formalizados e ineficientes (Sousa, 2014 *apud* Corgozinho, 2021). Chiavenato (2014) compara as características da burocracia baseadas na previsibilidade do funcionamento com as disfunções da burocracia que são baseadas na imprevisibilidade do funcionamento, conforme a figura 1 apresenta a seguir.

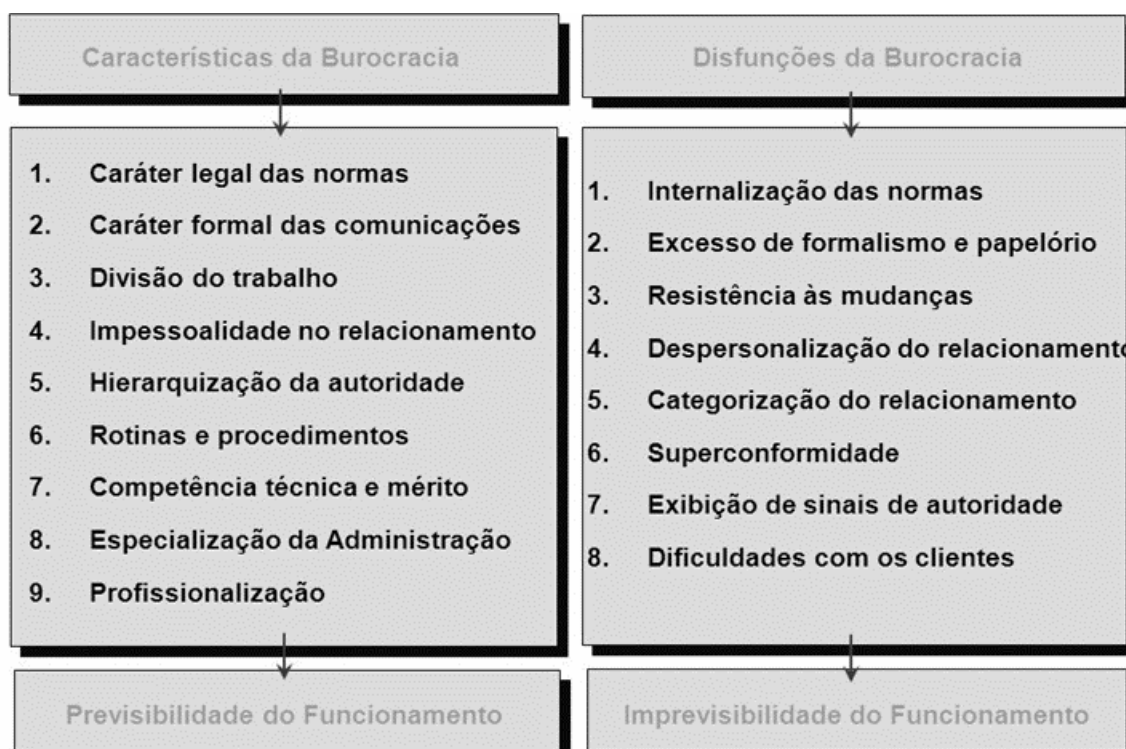


Figura 1. As características e as disfunções da burocracia.

Fonte: Chiavenato (2014, p. 25).

Nesse sentido, é importante encontrar um equilíbrio entre a padronização e a flexibilidade para se adaptar a novas situações e evitar efeitos negativos como rigidez excessiva, lentidão e falta de humanização nas relações dentro das organizações (Abrucio; Loureiro, 2018). A burocracia não pode ser simplesmente abolida sem uma opção viável que a substitua. É necessário procurar uma forma de equilíbrio, um ponto de intersecção entre a eficiência e a rigidez, pois ambas caracterizam o fenômeno burocrático, a eficiência como resultado e a rigidez como efeito (Matos; Lima, 2007).

2.3 Desburocratização

A desburocratização é um processo de simplificação de procedimentos administrativos e de redução da burocracia estatal, com o objetivo de tornar mais ágeis e eficientes os serviços públicos, promovendo a participação dos cidadãos na gestão pública (Bresser-Pereira, 2011). Nesse sentido, a flexibilização do modelo burocrático, significa um aperfeiçoamento contínuo, no entanto, sem que isso implique o abandono dos princípios fundamentais que garantem a legalidade, a impessoalidade e a universalidade em uma ordem democrática e republicana (Azevedo; Loureiro, 2003).

Conforme mencionado pela OCDE (2021), a simplificação administrativa tem se tornado uma tendência global, sendo adotada por vários países como uma estratégia para aprimorar tanto a qualidade de vida da população quanto o desempenho econômico. É uma medida essencial para a construção de um Estado mais ágil, eficiente e transparente, capaz de responder de forma efetiva às demandas da sociedade (Fukuyama, 2018).

É importante destacar que a desburocratização não deve ser vista como um fim em si mesma, mas como um meio para alcançar objetivos mais amplos, como a melhoria da qualidade de vida da população, a redução da pobreza e da desigualdade e o fortalecimento da democracia (Fukuyama, 2018; Bresser-Pereira, 2019). É importante ressaltar que a implementação de políticas públicas de desburocratização deve ser embasada em evidências empíricas e na análise dos impactos socioeconômicos (OCDE, 2021).

2.3 Digitalização como forma de desburocratização

As novas tecnologias oferecem um campo rico de oportunidades para a adoção de mecanismos inovadores. Elas podem contribuir decisivamente para o aperfeiçoamento do modelo burocrático, permitindo mudanças substantivas nas operações e controles, corrigindo imperfeições, e adicionando eficiência, agilidade e racionalização aos processos. Ao mesmo tempo, preservam e podem até reforçar princípios como publicidade, transparência, impessoalidade e universalidade (Azevedo; Loureiro, 2003). Uma das formas de uso da tecnologia da informação para tornar as atividades da administração pública mais ágeis e eficiente é a digitalização de processos. De acordo com António (2009), a digitalização implica a transição para o formato digital de documentos protocolados ou existentes em meio físico nas organizações.

Em julho de 2012 foi sancionada a lei nº 12.682, que dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Essa lei pode ser considerada o marco da digitalização, ao autorizar o armazenamento, em meio eletrônico, óptico ou equivalente, de documentos públicos ou privados, compostos por dados ou por imagens (Brasil, 2012). Para normatizar o disposto na lei nº 12.682/2012 foi emitido pelo poder executivo federal o Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015, que tem como objetivo dispor sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2015).

Em 07 de março de 2017 foi instituído o Conselho Nacional para Desburocratização, por meio do Programa Brasil Eficiente, com o objetivo de formular políticas públicas que simplificassem a administração pública e aprimorassem os serviços prestados aos cidadãos (Brasil, 2017).

No entanto, em 2021, o decreto que criou o Conselho Nacional para Desburocratização foi revogado pelo decreto Nº 10.609, de 26 de janeiro de 2021, que estabeleceu a Política Nacional de Modernização do Estado, conhecida como Moderniza Brasil. Essa política tem como propósito orientar as ações governamentais para promover a eficiência, modernização da administração pública, melhoria na prestação de serviços e no ambiente de negócios, com o intuito de atender melhor às necessidades dos cidadãos (Brasil, 2021).

Dentre as medidas prioritárias do programa Moderniza Brasil, destacam-se a digitalização dos serviços públicos, a emissão ágil de documentos, a marcação de consultas por meio do sistema único de saúde, a criação de prontuários médicos eletrônicos interligados entre os órgãos públicos e a integração de bancos de dados (Brasil, 2021). Ainda em abril de 2020, foi promulgado decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, esse decreto estabelece a Estratégia de

Governo Digital para o período de 2020 a 2022, aplicável aos órgãos e entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2020).

No entanto, em 2022, o decreto Nº 10.332/2020 sofreu duas alterações, a primeira foi em março, onde o decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, alterou o que havia sido disposto nos art. 3º, 6º e 13 (Brasil, 2020), e a segunda ocorreu em novembro, em que o decreto nº 11.206, prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital até 2023 (Brasil, 2022).

Nos resultados da pesquisa realizada por Hoffmann (2022) mostram que o Brasil tem buscado implementar mecanismos digitais para aproximar os cidadãos com o progresso tecnológico e o desenvolvimento local, vários foram bem sucedidos, como a apresentação de uma declaração de imposto de renda online, a expansão das petições eletrônicas, acesso online ao título de eleitor disponibilizado pelos Tribunais Regionais Eleitorais do Estado, bem como ao sistema biométrico de identificação eleitoral, entre outras ferramentas que o setor público utiliza para tornar suas tarefas mais fáceis e adequadas.

3. Método de pesquisa

3.1 Classificação da pesquisa: Estudo de caso

A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de caso, que permitiu realizar uma investigação aprofundada sobre o tema em questão. De acordo com Hartley (1994), o estudo de caso envolve uma análise minuciosa de uma ou mais organizações, ou grupos dentro de uma organização, com o objetivo de fornecer uma compreensão detalhada do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Essa abordagem possibilitou obter uma análise mais abrangente do tema em análise.

3.1.1 Objeto de estudo: IFMT – Campus Juína

O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso (IFMT) é uma instituição de ensino superior, básico e profissional, criada por meio da Lei nº 11.892/2008. Trata-se de uma autarquia vinculada ao Ministério da Educação, possuindo autonomia nos âmbitos administrativo, financeiro e pedagógico. O Campus Juína do IFMT foi instituído em 2010.

Atualmente, o campus conta com cerca de 93 servidores, sendo aproximadamente 52 docentes e 41 técnicos-administrativos. A unidade atende cerca de 900 alunos de Juína e região, oferecendo cursos técnicos integrados ao ensino médio em Meio Ambiente, Agropecuária e Administração e de nível superior em Ciências Biológicas, Matemática, Administração e Agronomia.

3.2 Qualificação da pesquisa: qualitativa

A pesquisa qualitativa concentra-se na compreensão de aspectos da realidade que não podem ser facilmente quantificados. Ela explora o universo de significados, motivações, aspirações, crenças, valores e atitudes (Minayo; Deslandes; Gomes, 2014). Dessa forma, as questões formuladas durante as entrevistas serão orientadas pelo enfoque qualitativo, uma vez que as respostas não podem ser expressas em termos numéricos. Isso requer o uso de perguntas abertas, permitindo uma compreensão mais abrangente da situação em estudo, sem restrições ou limitações.

3.3 Coleta de dados

3.3.1 Entrevista

Esta pesquisa foi estruturada com base em dados primários obtidos por meio de entrevistas com servidores técnico-administrativos do IFMT Campus Juína, lotados em setores vinculados à Direção-Geral e ao Departamento de Administração e Planejamento (DAP). Foram analisados os seguintes setores: Coordenação de Gestão de Pessoas e Gabinete da Direção-Geral – ambos diretamente subordinados à Direção-Geral – além do Setor de Licitações, da Coordenação de Finanças e da Coordenação de Gestão de Contratos, vinculados ao DAP. A escolha desses setores deve-se ao fato de que suas atividades envolvem, em grande parte, a execução de processos administrativos, o que os torna especialmente impactados pela digitalização de processos

Para a realização das entrevistas, contactou-se os técnicos administrativos responsáveis e/ou coordenadores lotados nos setores acima mencionados, agendando-se a data e horário. As entrevistas foram realizadas em diferentes momentos, conforme a disponibilidade dos participantes, sem um período fixo previamente estabelecido. Cada entrevista teve duração média de 10 minutos, totalizando cinco entrevistas, sendo quatro presenciais e uma realizada via *Google Meet*.

Todas as entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos participantes, e transcritas na íntegra para posterior análise. O roteiro utilizado contou com seis perguntas de natureza qualitativa, voltadas à identificação da percepção e do nível de aceitação dos servidores técnico-administrativos em relação ao processo de desburocratização por meio da digitalização de processos nos setores em que atuam.

3.3.2 Documentos institucionais

Além dos dados coletados nas entrevistas, utilizou-se também dados secundários obtidos por meio de documentos fornecidos pela instituição, para que se pudesse analisar os custos de tramitação dos processos físicos no que se refere às despesas com correios e impressão.

Para acesso aos documentos foi feita uma busca no site da instituição, jna.ifmt.edu.br, no menu “administração”, “departamento de administração e planejamento”, “prestação de contas anuais”, foi possível ter acesso aos relatórios anuais onde constam as informações referente às despesas com correios, do período de 2019 - 2023. O relatório de 2024 não estava disponível no momento da pesquisa, motivo pelo qual o período analisado foi delimitado entre 2019 e 2023.

As despesas com impressão (toner, papel A4, manutenção de impressoras, entre outros) não puderam ser individualmente filtradas nos relatórios disponíveis, pois estavam agrupadas na categoria geral de despesas de material de expediente. Dessa forma, foi solicitado diretamente ao Chefe do Departamento de Administração e Planejamento do campus um relatório detalhado referente ao período anterior e posterior à digitalização dos processos, a qual foi fornecida o período de 2018 e 2024.

3.4 Análise dos dados: técnica de análise de conteúdo

Os dados obtidos na pesquisa documental e nas entrevistas foram tratados de forma qualitativa por meio da análise de conteúdo. A análise de conteúdo é conceituada por Bardin (1977, p. 42) como:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 1977, p. 42).

Para realizar a análise de conteúdo utilizou-se os passos que seguem a estrutura proposta por Bardin (1977), que consistem na pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

A pré-análise, consiste na fase de organização propriamente dita, ou seja, a etapa de tomadas de decisões, que tem por “objetivo tornar operacionais e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema preciso do desenvolvimento das operações sucessivas, num plano de análise” (Bardin, 1977, p. 95). Na etapa de pré-análise foi realizada a transcrição das entrevistas e posterior leitura flutuante dos trechos transcritos e documentos obtidos.

Exploração do material: após a leitura, os dados e as palavras em comum foram classificados em ligações entre as diferentes variáveis para que houvesse um rumo coerente no material analisado, a partir de então foram elaborados os enunciados descritivos através de processos empíricos, dedutivos e devidamente categorizados e explorados no decorrer da análise (Bardin, 1977).

Na etapa de exploração do material, emergiram categorias analíticas, ditas classes, onde se agruparam elementos com títulos genéricos, devido às suas características comuns (Bardin, 1977). Essas categorias surgiram a partir do que se pretendia investigar no presente trabalho, levando-se em consideração objetivo geral e objetivos específicos, nesse sentido, as categorias analíticas foram as seguintes: Efeitos positivos da digitalização na desburocratização; Dificuldades e/ou resistência à adesão da digitalização de processos; e Influência da pandemia na adesão à digitalização de processos.

Tratamento dos resultados: é o processo da codificação e da triangulação das diferentes etapas de análise, via entrevista semiestruturada e fontes documentais, quando algumas passagens repetidas se transformam progressivamente, atendendo uma observação retrospectiva, esclarecendo os procedimentos adotados na pesquisa e produzindo resultados, evitando que os mesmos sejam distorcidos por desvios metodológicos durante a análise (Bardin, 1977). O tratamento dos resultados é apresentado no tópico “4. Resultados e discussões”.

4. Resultados e discussões

As análises dos resultados são apresentadas de modo que respondam os objetivos da pesquisa. Não estão transcritas as entrevistas em seu todo, muito menos identificados os entrevistados, porém com perspicácia suficiente para que a informação agregue valor à pesquisa e à sua compreensão.

Ao todo, foram realizadas cinco entrevistas. A fim de preservar o sigilo da identidade dos entrevistados e evitar qualquer constrangimento, eles foram identificados por meio de siglas. O Quadro 3 apresenta os dados funcionais dos participantes.

Quadro 3. Dados funcionais dos entrevistados.

Entrevistado	Setor	Tempo de serviço na instituição
E1	Gabinete	10 anos
E2	Contratos e Financeiro	5 anos e 6 meses
E3	Contratos	6 anos e 6 meses
E4	Administração	10 anos
E5	Gestão de Pessoas	6 anos

Fonte: Os Autores, 2025.

A transcrição das entrevistas foi realizada pelo *Google Docs* e manteve a fluidez da fala espontânea, mas apresentou repetições, falta de classificação adequada e construções informais, tornando algumas frases longas e confusas. Além disso, houve separação de ideias, resultando em trechos redundantes e menos coerentes na escrita, exigindo edição manual para maior clareza, porém, sem alterar o teor das informações.

Com vistas a analisar a desburocratização do IFMT-Campus Juína, a partir da transformação digital nos processos administrativos proposta pelo decreto nº 8.539/2015, realizou-se análise de conteúdo das entrevistas, triangulando-as com os documentos disponibilizados e a literatura relacionada ao tema. As categorias para análise e discussão dos resultados surgiram partindo dos objetivos do presente estudo e são apresentadas nos tópicos a seguir.

4.1 Efeitos positivos da digitalização na desburocratização

Dentre os efeitos positivos da digitalização dos processos como forma de desburocratização, percebidos pelos servidores do IFMT – Campus Juína foram, a agilidade e eficiência dos trâmites, conforme recortes das falas a seguir:

“[...] ganho de tempo, né? ganho de tempo, porque é como eu disse, a gente demorava muito tempo para organizar os processos coletar assinatura, [...] hoje é tudo muito rápido [...] você precisa de uma assinatura, você gera o documento manda o link para pessoa que você quer que assine o documento [...] não precisa [...] imprimir esse documento levar até na sala, então, você ganha muito tempo, sim [...]”. (E1)

“[...] por exemplo a avaliação dos servidores tinha vários comprovantes, várias declarações [...] o processo tinha cem páginas, aí tinha que carimbar página por página e conferir com a original, então a gente vai conferir com a original, bati um carinho em cada uma dessas cem páginas, era um processo muito demorado, para você pegar um processo de avaliação que ele tinha cem comprovantes demorava um dia ou mais, isso que a gente tinha estagiário que então é responsável por marcar as páginas, escrever o número da página, tudo era manual” (E5).

“Antes eu teria que falar com ele para ele passar aqui, para ele conseguir olhar, [...] hoje a gente consegue a assinatura do reitor em alguns minutos, antes era uma semana.” (E4)

“Antes a gente redigia os documentos em word por exemplo, fazia uma correção, imprimia e a gente pegava uma assinatura dos responsáveis, você tem várias pessoas que assinam nos documentos, tem a assinatura do diretor, tem a assinatura do gestor de contratos, tem a assinatura do fiscal, então você tem que imprimir o documento, ver se está tudo certinho fazer impressão e depois sair de setor em

setor atrás da pessoa para assinar. A pessoa tem que assinar, carimbar também, então às vezes a pessoa assinava, não carimbava, então o eletrônico facilita nisso, né? Independente do lugar que a pessoa tá ela consegue assinar e também facilita porque você pode, por exemplo, mandar pelo seu próprio celular, entra ali e já assina. (E2)

Ao analisar os relatos dos participantes da pesquisa pode ser verificado que a digitalização dos processos tem gerado mais agilidade e eficiência nas atividades desempenhadas no âmbito da administração pública.

Outro fator que ficou bastante evidente no relato dos entrevistados e nos documentos analisados, foi a redução de custos e otimização de recursos com a tramitação de processos, conforme pode ser observado nos depoimentos a seguir:

“A gente gastava R\$ 1.500, R\$ 2.000 por mês com o contrato do correio [...] agora quando gasta fica R\$ 70 ou R\$ 80.” (E3)

“[...] então você ganha muito tempo sim (e teve até uma redução de custo) sim com certeza.” (E1)

“[...] diminuição no uso do papel, diminui o pessoal, por exemplo, a gente tinha que carimbar e assinar pagina por pagina desse processo, tinha um estagiário pra arquivar esse processo, tem que ter alguém lá controlando esse processo para arquivamento, já melhorou muito agilidade do processo é eficiente ele precisa de menos pessoas para trabalhar ali e essa facilidade, poder trabalhar por exemplo home office.” (E4)

“[...] então todo mês eu recebia por e-mail a documentação nota, folha ponto, holerite, algumas certidões, eu tinha que imprimir tudo [...] assinar, numerar e carimbar [...]”. (E3)

A partir dos relatos podemos observar que, com a digitalização dos processos a redução de custos ocorreu de diversas formas, tais como valor dos gastos com correios, gastos com impressão (papel e toner), pessoal (estagiários), além de outros custos operacionais, uma vez que a digitalização também proporcionou a possibilidade de trabalhar em *home office*.

Além das informações prestadas pelos servidores em relação à redução de custos durante as entrevistas, também buscou-se triangular essas informações por meio de relatórios disponibilizados pelo departamento de administração e planejamento (DAP) no site do campus (jna.ifmt.edu.br) e diretamente com o servidor responsável pelo departamento no momento da pesquisa.

Com base nos relatórios disponibilizados, foi possível comparar os valores gastos com serviços de correios e com consumo de papel e toner no setor administrativo, considerando os períodos anteriores e posteriores à digitalização dos processos administrativos. A digitalização dos processos no campus foi efetivada a partir da pandemia, em 2020. Os dados referentes aos gastos com correios estão apresentados na Tabela 1, enquanto os dados de consumo de papel e toner encontram-se na Tabela 2.

Tabela 01: Gastos com correios de 2019 a 2023.

Ano	Serviço	Valor Anual
2019	Correios	R\$ 3.000,00
2020	Correios	R\$ 3.560,00
2021	Correios	R\$ 0,00
2022	Correios	R\$ 0,00
2023	Correios	R\$ 0,00
2024	Correios	R\$ 0,00

Fonte: Os autores, a partir dos relatórios disponibilizados pelo DAP (2025).

Após analisar os gastos com os serviços de correios, a atenção volta-se agora para os custos relacionados ao consumo de materiais de impressão, como papel e toner. Esses insumos são fundamentais para o funcionamento administrativo, e a comparação entre os períodos antes e depois da digitalização dos processos pode indicar possíveis impactos da modernização nas despesas do campus.

Tabela 2. Gastos com papel e toner em 2018 e 2024

Consumo Departamento Administrativo - 2018			
Item	Consumo	Valor Uni	Valor Total
Papel	30 remas	R\$ 14,80	R\$ 444,00
Toner	2 uni	R\$ 265,00	R\$ 530,00
Total			R\$ 974,00
Consumo Departamento Administrativo - 2024			
Item	Consumo	Valor Uni	Valor Total
Papel	2 remas	R\$ 26,36	R\$ 52,72
Toner	1 uni	R\$ 230,00	R\$ 230,00
Total			R\$ 282,72

Fonte: Os autores, a partir dos relatórios disponibilizados pelo DAP (2025).

Quanto aos impactos positivos, ficou evidente através das entrevistas e da análise documental, que a implementação dos processos eletrônicos trouxe ganhos expressivos em agilidade, economia de tempo, redução de custos e diminuição do uso de papel, que além de reduzir custos também contribui para redução de geração de resíduos ao meio ambiente.

Nesse contexto, Hoffmann (2022) destaca que o Brasil tem buscado implementar mecanismos digitais, como a declaração de imposto de renda online e o acesso eletrônico ao título de eleitor, para melhorar a eficiência e aproximar os cidadãos do progresso tecnológico. Esses avanços reforçam a ideia de que a digitalização no setor público não só otimiza processos, mas também atende ao interesse público e à responsabilidade ambiental.

A digitalização dos processos administrativos, conforme relatado pelos servidores do IFMT-Campus Juína, representou um divisor de águas na rotina institucional, promovendo avanços significativos em direção aos objetivos da desburocratização, em especial aos objetivos do decreto nº 8.539/2015, dispostos nos incisos I, II e III, do art. 3º, a saber, - assegurar a eficiência, a eficácia e a efetividade da ação governamental e promover a adequação entre meios, ações, impactos e resultados; promover a utilização de meios eletrônicos para a realização dos processos administrativos com segurança, transparência e economicidade; e ampliar a sustentabilidade ambiental com o uso da tecnologia da informação e da comunicação (Brasil, 2015)

4.2 Dificuldades e/ou resistência à adesão da digitalização de processos

As entrevistas revelaram que a implementação das ações de desburocratização enfrentou desafios tanto em termos de dificuldades operacionais, quanto de resistência dos servidores. De acordo com Maximiano (2017), mudanças organizacionais que envolvem a introdução de novas tecnologias tendem a gerar resistência, uma vez que desafiam rotinas estabelecidas e suscitam receios sobre a perda de controle. Essa resistência foi evidente em parte dos servidores, conforme relatos a seguir:

“[...] eu mesmo [...], quando chegou Suap, não queria né, porque eu tava anos fazendo outro jeito [...] era um pouco burocrático [...]”. (E3)

“[...] dificuldade é digitalização de documentos, né. Até você regularizar toda a situação, então demora um pouquinho [...] a maior dificuldade é na hora da digitalização desses documentos mais antigos [...] eu acredito assim que a única coisa que a gente sentiu um pouco de dificuldade no início é em relação a equipamentos para digitalizar esses documentos [...]”. (E1)

“[...] eu acho que a principal dificuldade era por conta da questão do número muito grande de processo físico que a gente tinha, então, era muito documento para ser digitalizado, né [...]”. (E2)

“[...] Primeiramente foi a questão da internet, hoje ainda tá ruim, mas antes era pior ainda, e principalmente as pessoas se adaptar, porque a vida inteira sempre foi de um jeito, papel, papel, uma coisa assim, então pra mudar para online tem que mudar também um pouco da cabeça das pessoas, que até hoje depois de tanto tempo [...] tem muita gente que ainda prefere fazer uma coisa física [...] tem bastante gente que é relutante em fazer as coisas da forma que tem que ser feita e no sistema não tem como você dar um jeito, você tem que fazer tudo conforme o sistema.” (E4)

Resumidamente podemos identificar nos relatos das entrevistas que os temas mais recorrentes foram, a dificuldade na digitalização de documentos antigos, problemas de infraestrutura (como equipamentos e conexão à internet) e a necessidade de adaptação dos usuários aos novos sistemas, além da questão cultural da resistência à mudança. Esses pontos refletem as dificuldades descritas em outros estudos, como de Silva e Fleury (2003) que destacam a falta de infraestrutura, medos relacionados à segurança de dados e a necessidade de estratégias de gestão de mudanças para superar essas barreiras. Os resultados também convergem com os estudos de Chiavenato (2011), que expõe que a mudança de paradigmas organizacionais muitas vezes enfrenta barreiras internas, especialmente em instituições públicas, onde a cultura burocrática está mais enraizada.

4.3 Influência da pandemia na adesão à digitalização de processos

A análise evidenciou que a pandemia atuou como um fator desafiador, forçando a adoção do trabalho remoto, o que, por sua vez, reforçou a necessidade de modernizar os procedimentos administrativos, conforme relatos apresentados nos trechos das entrevistas:

“Eu acho que na verdade mesmo com essa obrigação [legal] o que obrigou o campus a fazer mesmo foi a pandemia, então a obrigação tava lá [...] mas acho

que o grande fator foi a pandemia, porque todo mundo tava remoto, então não tinha como fazer físico e porque ficamos dois anos remoto, então não tinha como fazer esse trabalho físico ou não teria o *home office*, mas como era a lei era difícil não fazer.” (E4)

“Então, nós aqui começamos a trabalhar de fato com processo eletrônico a partir de 2020 por conta da pandemia, então a pandemia forçou a gente a usar o processo eletrônico [...]” (E2)

“[a pandemia] Deu uma acelerada, pois ainda tinham alguns processos que ainda não estavam *online*, por exemplo tinha processo que estava em tramitação há 4 anos, então o processo ficava metade físico e metade online, com a pandemia tudo foi pro online, então deu essa facilitada”. (E5)

No entanto, vale destacar que a existência do decreto nº 8.539/2015, amparou o uso dos meios eletrônicos para a execução das atividades de forma remota durante o período pandêmico, ou seja, só foi possível o uso dos meios eletrônicos porque já existia tal previsão legal, atendendo ao princípio da legalidade, o qual determina que na administração pública só é permitido fazer o que está previsto em lei.

4.4 Síntese dos resultados da pesquisa

A fim de trazer maior clareza em relação aos resultados da pesquisa, foi elaborado uma síntese dos resultados encontrados no que se refere às dificuldades, aos benefícios e ao impacto da pandemia na digitalização dos processos do IFMT - Campus Juína, conforme quadro 04.

Quadro 04: Síntese dos resultados da pesquisa

Efeitos positivos	Barreiras/resistências	Influência da pandemia
Agilidade/Rapidez, ganho de tempo, redução de custos Facilidade na assinatura e conferência; redução de espaço; economia de papel; eliminação de atividades manuais.	Digitalização de documentos antigos; Resistência inicial ao sistema SUAP; Problemas de infraestrutura; Adequação dos servidores	Reforçou a necessidade dos processos eletrônicos; acelerou a digitalização dos processos.

Fonte: Os autores, a partir dos dados da pesquisa (2025).

6. Conclusões

Tendo como objetivo analisar a desburocratização do IFMT Campus Juína, sob o ponto de vista dos servidores técnicos administrativos, a partir da transformação digital nos processos administrativos proposta pelo decreto nº 8.539/2015, pode-se inferir, a partir da análise dos dados que, apesar dos desafios técnicos e culturais enfrentados na transição para o meio eletrônico, os impactos positivos superaram as dificuldades na implementação da digitalização dos processos, resultando em uma transformação digital eficiente e que modernizou a rotina administrativa. A obrigatoriedade legal e o contexto pandêmico foram fundamentais para a transferência dessa mudança.

Além disso, a digitalização dos processos administrativos no Campus Juína não apenas modernizou os procedimentos como também trouxe ganhos operacionais importantes, como ganhos expressivos em agilidade, economia de tempo, redução de custos e diminuição de geração de resíduos como papel e toner, ressaltando a relevância de uma abordagem integrada

que contempla a superação das barreiras iniciais e a valorização dos benefícios proporcionados pelo avanço tecnológico.

Por fim, podemos concluir que dentro do contexto analisado, o decreto nº 8.539/2015, têm contribuído para a desburocratização da administração pública, através do uso do meio eletrônico, atendendo aos objetivos propostos no decreto, em especial no que se refere à eficiência da ação governamental, à promoção da economicidade e à sustentabilidade ambiental.

Durante a realização desta pesquisa, algumas dificuldades foram enfrentadas, especialmente no que diz respeito ao acesso a dados documentais detalhados sobre os custos operacionais do IFMT Campus Juína antes da digitalização. As informações disponíveis nos relatórios de prestação de contas, por vezes, estavam agrupadas de forma genérica, dificultando a extração de dados específicos, como os custos isolados com papel, toner ou manutenção de equipamentos.

Além disso, houve a limitação de tempo para a realização das entrevistas e a disponibilidade dos servidores, o que exigiu uma organização cuidadosa do cronograma. Outro ponto desafiador foi a transcrição e organização das entrevistas, uma vez que a linguagem oral espontânea gerou trechos extensos e repetitivos, exigindo maior esforço na edição e categorização das falas sem alterar o conteúdo original.

Diante desses desafios, torna-se evidente a importância de aprofundar e expandir os estudos sobre a digitalização dos processos administrativos no setor público. Assim, como sugestão para pesquisas futuras, propõe-se a ampliação do escopo da investigação para incluir outros *campi* do IFMT ou diferentes instituições públicas de ensino, permitindo uma comparação entre realidades diversas e enriquecendo a análise dos impactos da transformação digital. Além disso, seria pertinente explorar a visão dos usuários externos quanto à qualidade do atendimento e à transparência institucional após a digitalização, complementando a perspectiva interna abordada nesta pesquisa. Também se recomenda a realização de estudos quantitativos que avaliem indicadores de desempenho antes e depois da digitalização, como forma de validar e ampliar os resultados obtidos por meio da abordagem qualitativa aqui utilizada.

Referências

ABRUCIO, F. L.; LOUREIRO, M. R. **Burocracia e Ordem Democrática: Desafios Contemporâneos e Experiência Brasileira**. In: Roberto Pires, Gabriela Lotta, Vanessa Elias de Oliveira. (Org.). *Burocracia e Políticas Públicas no Brasil: Intersecções Analíticas*. 1 ed. Brasília: IPEA/ENAP, v. 1, p. 23-58, 2018.

AZEVEDO, C. B.; LOUREIRO, M. R. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**. Ano 54, n. 1, 2003.

ANTÓNIO, R. **Desafios Profissionais da Gestão Documental**. Lisboa: Edições Colibri / Santa Casa da Misericórdia de Lisboa, 2009.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BRASIL. DECRETO Nº 10.332, DE 28 DE ABRIL DE 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 15 jul. 2023

BRASIL. DECRETO Nº 10.609, DE 26 DE JANEIRO DE 2021. Institui a Política Nacional de Modernização do Estado e o Fórum Nacional de Modernização do Estado. Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.609-de-26-de-janeiro-de-2021-300775408>. Acesso em: 15 jul. 2023

BRASIL. DECRETO Nº 11.260, DE 22 DE NOVEMBRO DE 2022. Dispõe sobre a elaboração e o encaminhamento da Estratégia Nacional de Governo Digital e prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital, instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%2011.260%2C%20DE%2022,28%20de%20abril%20de%202020. Acesso em: 15 jul. 2023

BRASIL. DECRETO Nº 8.539, DE 8 DE OUTUBRO DE 2015. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/d8539.htm. Acesso em: 15 jul. 2023

BRASIL. LEI Nº 12.682, DE 9 DE JULHO DE 2012. Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos.. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112682.htm. Acesso em: 15 jun. 2023

BRASIL. LEI Nº 13.460, DE 26 DE JUNHO DE 2017. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113460.htm. Acesso em: 15 jun. 2023

BRASIL. LEI Nº 14.129, DE 29 DE MARÇO DE 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/114129.htm. Acesso em: 15 jun. 2023

BRESSER-PEREIRA, L. C. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Editora 34. 2 ed. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria geral da Administração. 8º ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011. 640 p.

- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da Administração**: Abordagens descritivas e explicativas. 7ª ed. Barueri, SP: Manole, 2014. 638 p. v. 2.
- CORGOZINHO, A. C. L. M. V. **Disfunções da burocracia**: um estudo sobre a teoria burocrática weberiana no serviço público brasileiro. Monografia de conclusão de Curso (Especialização em Administração Pública Planejamento e Gestão Governamental) - Fundação João Pinheiro, Escola de Governo Professor Paulo Neves de Carvalho, 2021.
- COSTA, L. A.; ROCHA, D. F. Burocracia e gestão pública: uma análise do Ministério da Saúde. **Cadernos Brasileiros de Terapia Ocupacional**, v. 26, p. 632-645, 2018.
- MINAYO, M. C.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Editora Vozes Limitadas, 2011.
- FUKUYAMA, F. **Identidade: a demanda por dignidade e a política do ressentimento**. Rio de Janeiro: Dom Quixote, 2018.
- HOFFMANN, Jackelyne Aparecida Lopes et al. **Desafios e oportunidades da digitalização dos serviços públicos**: um estudo de caso na Prefeitura de Naviraí/MS. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Bacharelado em Administração) Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Naviraí – MS, 2022.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. Going Digital in Brazil. OECD Reviews of Digital Transformation, 2020. Disponível em: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-reviews-of-digital-transformation-goingdigital-in-brazil_e9bf7f8a-en.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Teoria Geral da Administração**: Uma abordagem prática. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012. 464 p.
- OLIVEIRA, G. A. A Burocracia Weberiana e a Administração Federal Brasileira. **R. Adm. públ.**, Rio de Janeiro, 4 (2): 47-74, 1970.
- PORTER, M. E. KRAMER, M. Creating shared value. **Harvard Business Review**, 1-17, 2011.
- PERSSON, E.; CHAGAS, J. A.; BRINGHENTI, C.; MORETTO NETO, L. Burocracia: Enfoques Da Produção Científica Nacional No Campo Da Administração. **Revista Gestão Organizacional**. V. 8, N 1, 2015.
- SALLES, Wagner. A desburocratização dos paradigmas de liderança. **Revista Economia & Gestão**. Vol. 14, n. 35, 2014.
- SILVA, F; FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional e tecnologia de informação: um estudo de caso em organizações universitárias. In: Informática, organizações e sociedade no Brasil. São Paulo: Cortez, 2003. p. 161-183.

WEBER, M. **Economía y sociedad**: esbozo de sociología comprensiva. Fondo de Cultura Económica. Ciudad de México, D.F. 2. ed., 1964.