Transformação digital e reconfiguração do trabalho na Administração Pública: uma análise à luz do modelo Job Demands-Resources (JD-R)

Digital Transformation and Work Reconfiguration in Public Administration: An Analysis Through the Lens of the Job Demands-Resources (JD-R) Model

Isabel de Sá Affonso da Costa[1] , Luciana Miranda Teixeira[2]

1. Professora do Doutorado em Administração da AFYA – UNIGRANRIO; isabel.costa@afya.com.br; 2. Doutoranda em Administração da AFYA – UNIGRANRIO; luciana_mite@yahoo.com.br.

Eixo Temático 03: Tecnologia e Inovação

Resumo

Este ensaio teórico tem como objetivo discutir a adoção de tecnologias gerenciais na Administração Pública à luz do modelo Job Demands-Resources (JD-R), articulando contribuições da literatura sobre transformação digital, Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), inovação gerencial, sociedade em rede, capitalismo de vigilância e precarização do trabalho. A análise busca compreender como essas tecnologias reconfiguram o trabalho e podem atuar simultaneamente como recursos e demandas. Os resultados evidenciam o caráter ambivalente das tecnologias gerenciais, que, por um lado, podem ampliar a autonomia, a eficiência e os recursos disponíveis aos servidores e, por outro, intensificar demandas relacionadas à sobrecarga, vigilância, controle e pressão por desempenho. Dependendo das condições de implementação, essa dualidade pode contribuir para a intensificação e precarização do trabalho. Como contribuição, o estudo articula perspectivas teóricas frequentemente analisadas de forma isolada, utilizando o modelo JD-R como eixo integrador para compreender os efeitos da transformação digital sobre o trabalho na Administração Pública. Dessa forma, o ensaio amplia o debate sobre a transformação digital e oferece subsídios para futuras pesquisas e para o desenvolvimento de políticas e práticas de gestão que conciliem inovação, eficiência organizacional e bem-estar dos servidores públicos.

Palavras-chave: Transformação digital; Tecnologias gerenciais; Administração Pública; Job Demands-Resources; Vigilância.

Abstract

This theoretical essay aims to discuss the adoption of managerial technologies in Public Administration from the perspective of the Job Demands-Resources (JD-R) model, integrating contributions from the literature on digital transformation, Information and Communication Technologies (ICTs), managerial innovation, network society, surveillance capitalism, and work precarization. The study seeks to understand how these technologies can simultaneously function as job resources and demands. The analysis highlights the ambivalent nature of managerial technologies in Public Administration: while they may increase autonomy and efficiency, they may also intensify demands related to workload, surveillance, control, and

performance pressure. Depending on the conditions of implementation, this duality may contribute to work intensification and precarization. The originality of the study lies in articulating different theoretical perspectives that are often examined separately, using the Job Demands-Resources model as an integrating framework to understand the effects of digital transformation on work in Public Administration. The essay contributes to the theoretical debate by demonstrating that managerial technologies can simultaneously represent job resources and demands, providing insights for future research and for the development of management policies and practices capable of balancing innovation, organizational efficiency, and the well-being of public servants.

Keywords: Digital transformation; Managerial technologies; Public Administration; Job Demands-Resources; Surveillance.

1. Introdução

As Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) têm desempenhado papel cada vez mais relevante nas organizações públicas e privadas. Seu avanço tem promovido transformações significativas nos processos de trabalho, nos mecanismos de gestão e nos modelos de prestação de serviços. No contexto da administração pública, a incorporação dessas tecnologias tem sido associada à ampliação da transparência, à melhoria da eficiência administrativa e ao fortalecimento da relação entre Estado e sociedade [1,2]. Além disso, as TICs têm assumido papel estratégico na modernização das organizações, contribuindo para a tomada de decisões e para a inovação gerencial [3]. Nesse contexto, a transformação digital tem sido apresentada como um mecanismo capaz de promover maior integração organizacional, automação de processos e melhoria na qualidade dos serviços prestados, tanto no setor privado quanto na administração pública [2]. Esse movimento insere-se em transformações estruturais mais amplas da sociedade contemporânea, marcada pela consolidação da sociedade em rede, na qual as tecnologias digitais constituem a base das comunicações, das relações sociais e dos fluxos de informação [4].

Na Administração Pública, esse processo acompanha a transição de modelos burocráticos tradicionais para abordagens associadas à Nova Gestão Pública e à Nova Governança Pública, nas quais as TICs assumem papel estratégico na modernização dos serviços públicos [5,6]. Contudo, embora frequentemente relacionadas à eficiência, à inovação e à flexibilidade organizacional, essas tecnologias também podem fortalecer mecanismos de monitoramento e controle do trabalho, evidenciando tensões entre modernização, produtividade e autonomia dos servidores [7].

A análise crítica desse cenário remete à precarização do trabalho discutida por Antunes[8] que destaca como a expansão informacional-digital, alicerçada no capital financeiro, impõe a tríade terceirização, informalidade e flexibilização. Para o autor, em meio aos discursos que propagam as benesses do trabalho livre mediado pela via digital, o labor raramente foi tão estritamente controlado, ocorrendo uma intensificação da exploração e o esbatimento das fronteiras entre o tempo de trabalho e o tempo de lazer[8]. O fenômeno da expansão do "cibertariado" revela uma nova morfologia do trabalho onde a autonomia é substituída por uma subordinação algorítmica, transformando o trabalhador em um apêndice de sistemas digitais [8].

Essa dinâmica de controle é potencializada pelo que Zuboff [9] denomina capitalismo de vigilância, uma lógica de mercado que reivindica a experiência humana como matéria-prima gratuita para a tradução em dados comportamentais. Através do superávit comportamental, as organizações capturam dados que alimentam a "inteligência de máquina" para predizer e modificar comportamentos em busca de resultados garantidos, gerando um poder de

instrumentarismo [9]. Na gestão pública, essa vigilância manifesta-se em sistemas de monitoramento contínuo e plataformas que, embora anunciem a redução da burocracia, acabam por promover uma hiperburocratização digital, onde a autonomia do servidor é cerceada por detalhes processuais encadeados e decisões automatizadas [7].

Nesse sentido, sob a perspectiva da Teoria das Demandas e Recursos do Trabalho, as tecnologias digitais podem atuar simultaneamente como recursos, ao ampliarem a autonomia, o acesso à informação e a eficiência na execução das atividades, e como demandas, ao favorecerem a sobrecarga informacional, a conectividade permanente, a pressão por resultados e o monitoramento contínuo do trabalho [10]. Além disso, os desenvolvimentos recentes da teoria destacam que os recursos e demandas do trabalho ultrapassam os limites do ambiente organizacional, influenciando também a interface entre trabalho e vida pessoal. Nesse contexto, a intensificação da conectividade e a redução das fronteiras entre os domínios profissional e privado podem ampliar conflitos trabalho-família e dificultar os processos de recuperação física e psicológica dos trabalhadores, especialmente em contextos fortemente mediados por tecnologias digitais [10]. Dessa forma, a adoção de novas tecnologias gerenciais pode produzir efeitos distintos sobre o bem-estar e o engajamento dos trabalhadores, a depender do equilíbrio estabelecido entre os recursos disponibilizados e as demandas impostas pelo contexto organizacional.

Embora a literatura discuta amplamente os benefícios da transformação digital para a inovação organizacional, bem como seus efeitos sobre o controle, a vigilância e as transformações do trabalho, ainda são escassos estudos que integrem essas diferentes perspectivas teóricas em um modelo explicativo capaz de compreender como as tecnologias digitais podem atuar simultaneamente como recursos e demandas de trabalho no contexto da Administração Pública. Além disso, permanecem abertas questões sobre os fatores que favorecem a adoção de inovações gerenciais e tecnológicas nas organizações, como a relação entre a adoção de diferentes tipos de inovação gerencial e a fase de atuação da organização, os períodos de crise, o avanço tecnológico e o nível instrucional e acadêmico dos gestores, configurando uma lacuna relevante na literatura [3].

Parte-se do pressuposto de que as tecnologias gerenciais não constituem apenas instrumentos de modernização administrativa, mas também elementos capazes de reconfigurar o trabalho ao ampliarem simultaneamente recursos organizacionais e demandas laborais, produzindo tensões entre autonomia, eficiência, vigilância e intensificação do trabalho.

Diante desse contexto, o presente ensaio tem como objetivo integrar as contribuições da literatura sobre transformação digital, inovação gerencial, capitalismo de vigilância, precarização do trabalho e modelo Job Demands-Resources (JD-R), propondo uma interpretação teórica da adoção de tecnologias gerenciais na Administração Pública. Busca-se discutir como essas tecnologias reconfiguram o trabalho ao atuarem simultaneamente como recursos e demandas laborais, produzindo tensões entre modernização, autonomia, vigilância e intensificação do trabalho no setor público brasileiro. Essa discussão é desenvolvida à luz do modelo Job Demands-Resources (JD-R), que permite compreender de que forma as tecnologias digitais podem favorecer tanto o engajamento quanto o desgaste ocupacional, conforme o equilíbrio entre os recursos disponibilizados e as demandas impostas pelo contexto organizacional. Ao integrar os debates sobre transformação digital, inovação gerencial, vigilância, precarização do trabalho e modelo JD-R, este ensaio busca ampliar a compreensão dos efeitos das tecnologias digitais sobre o trabalho na Administração Pública, oferecendo uma perspectiva teórica capaz de articular benefícios, desafios e contradições do processo de digitalização. Além de contribuir para o aprofundamento desse debate, o ensaio propõe uma agenda de discussão que poderá subsidiar futuras pesquisas empíricas sobre a adoção de tecnologias gerenciais e seus impactos nas demandas, nos recursos de trabalho e nas relações laborais no setor público.

Para o desenvolvimento das discussões, realizou-se pesquisa bibliográfica fundamentada em livros e artigos científicos nacionais e internacionais sobre transformação digital, inovação gerencial, vigilância, trabalho e o modelo Job Demands-Resources [11]. A seleção da literatura privilegiou estudos recentes publicados no período pós-pandêmico, entre 2020 e 2026, sem excluir estudos clássicos relevantes para a construção da argumentação teórica. As buscas foram realizadas no Google Scholar, no Portal de Periódicos CAPES e na base Scopus, a partir de combinações de termos em português e inglês, como "tecnologias gerenciais", "tecnologias digitais", "Administração Pública" e "Job Demands-Resources".

O presente ensaio está organizado em cinco seções. Inicialmente, discutem-se as Tecnologias da Informação e Comunicação, a inovação gerencial e o processo de transformação digital na Administração Pública. Em seguida, examinam-se as relações entre governança digital, transparência, vigilância e controle. Posteriormente, são analisadas as implicações das tecnologias digitais para a reconfiguração, a intensificação e a precarização do trabalho no setor público. Na sequência, apresenta-se o modelo Job Demands-Resources (JD-R) como perspectiva teórica para compreender a atuação simultânea das tecnologias gerenciais como recursos e demandas de trabalho. Por fim, são sistematizadas as potencialidades, as contradições e a agenda de discussão proposta pelo ensaio, seguidas das considerações finais.

2. Tecnologias gerenciais e transformação digital na Administração Pública

A transformação digital tem promovido mudanças profundas nas organizações públicas, alterando não apenas os processos administrativos, mas também as formas de interação entre Estado, servidores e cidadãos. O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), associado à expansão de ferramentas como inteligência artificial, análise de dados, computação em nuvem e plataformas digitais, tem impulsionado novas formas de governança e prestação de serviços públicos. Nesse contexto, a digitalização é compreendida como um processo que transcende a mera informatização de procedimentos, configurando uma transformação organizacional que busca ampliar a eficiência, a transparência e a capacidade de resposta das instituições públicas às demandas sociais [12, 13, 14].

2.1 Tecnologias da Informação e Comunicação e inovação gerencial

As TI (Tecnologias da Informação) compreendem o conjunto de atividades e soluções providas por recursos computacionais que tem como objetivo a produção, o armazenamento, a transmissão, o acesso, a segurança e o uso das informações, além de soluções em rede [3, 15]. Para Erazo et al. [16], elas são traduzidas em três componentes fundamentais para que o gerenciamento das informações funcione adequadamente: hardware, software e telecomunicações. Elas atuam como elementos norteadores da aprendizagem e são capazes de potencializar a integração entre os sujeitos envolvidos e o conhecimento desejado.

As TICs também podem atuar como instrumentos de apoio à inovação gerencial e à criação de valor para a organização. Schiavi et al. [17] destacam que a inovação nas organizações pode estar orientada tanto à adoção de tecnologias e à modificação de processos quanto à transformação das práticas de gestão e das rotinas de trabalho. Nesse sentido, as organizações desenvolvem inovações de natureza tecnológica, gerencial, operacional e relacionada ao conhecimento organizacional [18].

Além de contribuírem para a modernização das atividades, as TICs podem contribuir para a geração de valor público, a melhoria do desempenho institucional e o apoio à tomada de decisão, por meio da coleta, do processamento e da conversão de dados em conhecimento. A inovação gerencial, entretanto, requer um processo estruturado que envolva aspectos culturais, tecnológicos, humanos e estratégicos para sua consolidação e sustentabilidade organizacional[3].

Nesse processo, as competências individuais dos trabalhadores, a liberdade para a manifestação de ideias e a participação nas decisões organizacionais podem favorecer a implementação das mudanças e a capacidade institucional de inovação [19].

O uso de TICs na forma de ferramentas para potencializar os resultados seja na presença on-line via website ou rede social torna-se um imperativo para a melhoria do desempenho das organizações no atual contexto de transformação digital [15].

Sob a perspectiva da sociedade em rede, Castells [4] argumenta que as tecnologias digitais constituem a infraestrutura central das sociedades contemporâneas, reorganizando fluxos de informação, formas de poder e relações sociais. Para o autor, a lógica em rede torna-se dominante na economia, nas organizações e nas instituições públicas, exigindo novas capacidades de adaptação e aprendizado contínuo. No setor público, essa dinâmica se manifesta por meio da crescente dependência de sistemas digitais para a gestão de informações, comunicação institucional e oferta de serviços, fenômeno que vem redefinindo o papel dos servidores públicos diante de novas exigências tecnológicas e organizacionais.

2.2 Tecnologias gerenciais e reconfiguração do trabalho no setor público

A transformação digital representa um processo de mudança organizacional que transcende a simples informatização de processos, promovendo alterações estruturais na forma como organizações públicas produzem, compartilham e utilizam informações. Nesse contexto, tecnologias como inteligência artificial, computação em nuvem, big data e blockchain têm sido incorporadas às atividades governamentais com o objetivo de ampliar a eficiência administrativa, melhorar a prestação de serviços e fortalecer mecanismos de transparência e accountability [12, 20].

A literatura sobre governo digital destaca que a incorporação de tecnologias digitais possibilita maior integração entre órgãos públicos, automatização de processos, ampliação da participação cidadã e fortalecimento dos mecanismos de accountability. Segundo Gil-García et al.[12], o conceito de governo digital evoluiu de uma visão centrada na informatização administrativa para uma abordagem mais abrangente, na qual as tecnologias influenciam a gestão pública, os processos decisórios e a própria governança.

A literatura aponta que a transformação digital está associada à construção de modelos de governança orientados por dados, nos quais decisões administrativas passam a ser fundamentadas em informações produzidas e processadas por sistemas digitais. A digitalização dos serviços públicos contribui para a automação de processos, redução de custos operacionais e ampliação da participação cidadã, ao mesmo tempo em que fortalece mecanismos de transparência e controle social [20, 21]. De forma semelhante, Latupeirissa et al. [13] destacam que iniciativas de digitalização têm potencial para aumentar a eficiência dos serviços públicos e melhorar a relação entre governos e cidadãos, embora também traga desafios relacionados à inclusão digital, privacidade e segurança dos dados.

No setor público, esse processo tem sido acompanhado pela crescente incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) aos processos administrativos e à prestação de serviços públicos. A utilização de plataformas digitais, sistemas informatizados, computação em nuvem, inteligência artificial, automação de processos e ferramentas de análise de dados tem sido associada à busca por maior eficiência, transparência, integração organizacional e capacidade de resposta às demandas da sociedade [22, 20, 23]. A literatura sobre governo digital destaca que tais tecnologias possibilitam a modernização administrativa, ampliam a disponibilidade de serviços públicos em ambiente digital e fortalecem mecanismos de interação entre Estado e cidadãos [12, 24].

A transformação digital também produz alterações na organização e no conteúdo do trabalho realizado pelos servidores públicos. A adoção de sistemas eletrônicos, plataformas

colaborativas, ferramentas de comunicação, mecanismos de gestão por resultados e ambientes virtuais modifica rotinas, formas de interação, critérios de desempenho e relações entre trabalhadores e gestores. Nesse contexto, as tecnologias deixam de constituir apenas instrumentos operacionais e passam a integrar os próprios mecanismos de coordenação e controle do trabalho.

A transformação digital não deve ser compreendida apenas como um processo de adoção tecnológica. Diversos estudos apontam que a digitalização das organizações públicas envolve mudanças estruturais nos modelos de gestão, nos processos de trabalho e nas relações entre instituições e usuários dos serviços públicos [25, 22]. Conforme ressaltam autores da área de governo eletrônico, a utilização de tecnologias digitais exige reestruturação organizacional, desenvolvimento de novas competências, revisão de rotinas administrativas e fortalecimento da cultura digital, uma vez que a simples informatização de procedimentos não garante melhorias efetivas no desempenho institucional [26].

A implementação do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) representa um exemplo da reconfiguração do trabalho na Administração Pública brasileira. Ao regulamentar o teletrabalho e ampliar o uso de tecnologias digitais na gestão por resultados [27], o programa evidencia o potencial dessas ferramentas para ampliar a flexibilidade e a eficiência organizacional. Entretanto, também suscita discussões sobre intensificação do trabalho, monitoramento por metas, dificuldade de desconexão e invisibilidade de atividades qualitativas [28, 29, 7].

Os benefícios associados à transformação digital coexistem com desafios relevantes. A literatura evidencia que fatores como limitações de infraestrutura tecnológica, dificuldades de integração entre sistemas, baixa alfabetização digital, resistência organizacional, restrições orçamentárias e preocupações relacionadas à segurança da informação podem comprometer o sucesso das iniciativas digitais [30, 31, 24, 23]. Estudos sobre governo digital também destacam a persistência de desigualdades de acesso às tecnologias e a existência de barreiras institucionais que dificultam a consolidação de modelos digitais de gestão pública.

Essa transformação ocorre em um contexto mais amplo de reorganização social impulsionada pelas tecnologias da informação e comunicação. Castells [4] argumenta que a emergência da sociedade em rede redefine as formas de organização econômica, política e social, estabelecendo novos fluxos de informação e novas estruturas de poder. Sob essa perspectiva, a administração pública passa a operar em ambientes caracterizados pela conectividade permanente, pelo compartilhamento de dados e pela crescente integração entre plataformas digitais.

Nesse contexto, o Quadro 1 sintetiza as principais tecnologias digitais empregadas na Administração Pública, organizando-as de acordo com suas finalidades organizacionais e destacando os principais autores que fundamentam sua utilização. Essa sistematização permite visualizar como diferentes ferramentas atendem a funções específicas da gestão pública e evidencia a diversidade de soluções tecnológicas presentes no ambiente organizacional.

Quadro 1 – Tecnologias digitais empregadas na Administração Pública e suas principais funções organizacionais

Finalidade Organizacional	Principais Tecnologias	Autores
Comunicação e Interação	E-mail, WhatsApp, Videoconferências e Redes Sociais	Castells [4]; Pinho [1]; Araújo & Zilber, [32]; Silveira et al[33]; Edelmann et al.[34]; Amorim [28]
Sistemas de Gestão e Monitoramento	SUAP, SAGA, ESCOLADO e SCDP	Amorim [28]; Mello et al. [7]

Finalidade Organizacional	Principais Tecnologias	Autores
Colaboração e Armazenamento em Nuvem	Google Drive, Dropbox e OneDrive	Pereira et al [35]; Mello et al. [7]; Silveira et al. [33]; Araújo & Zilber [32]
Produtividade e Organização	Microsoft Office (Outlook, Excel e PowerPoint), OneNote	Edelmann et al[34]; Pereira et al. [35]
Suporte e Infraestrutura Digital	Assinatura Digital, Inteligência Artificial e Big Data	Edelmann et al[34]; Zuboff [9]; Pereira et al. [35]
Serviços e Transparência Pública	gov.br, Portais de Transparência e Diário Oficial Eletrônico	Pinho [1]; Carvalho & Caldas [2]

3. Governança digital, transparência e controle

A literatura recente tem associado a expansão das tecnologias digitais ao fortalecimento da governança pública, especialmente por meio da ampliação da transparência, da accountability e da participação social. Xanthopoulou et al. [36] identificaram que a qualidade dos serviços digitais, a confiança, a segurança e a transparência constituem fatores centrais para a adoção da governança digital no setor público. Segundo os autores, a percepção de transparência contribui para o fortalecimento da confiança dos cidadãos nas instituições governamentais.

Nessa mesma direção, Sharmin e Chowdhury [20] argumentam que tecnologias como blockchain, inteligência artificial e big data podem contribuir para reduzir práticas burocráticas, ampliar a rastreabilidade dos processos administrativos e fortalecer mecanismos de combate à corrupção. Os autores destacam ainda que iniciativas de dados abertos e sistemas digitais de prestação de contas favorecem maior controle social sobre as ações governamentais.

Entretanto, a literatura também aponta que os processos de digitalização não produzem exclusivamente resultados positivos sob a ótica da eficiência administrativa. Zuboff [9] alerta que a expansão das tecnologias digitais tem sido acompanhada pelo surgimento de novas formas de monitoramento e vigilância baseadas na coleta e processamento massivo de dados. Embora sua análise esteja centrada no capitalismo de vigilância, voltada principalmente para o setor privado, suas contribuições permitem problematizar a crescente utilização de sistemas digitais no ambiente de trabalho, especialmente em contextos marcados pelo monitoramento de desempenho, rastreamento de atividades e utilização crescente de algoritmos para controle e gestão do trabalho nas organizações contemporâneas, inclusive no setor público. No contexto da Administração Pública, essa perspectiva permite questionar em que medida sistemas digitais de gestão e avaliação podem incorporar formas de instrumentação do comportamento, especialmente quando os dados produzidos durante o trabalho são utilizados para mensurar desempenho, orientar decisões e ampliar o controle sobre as atividades dos servidores.

No contexto contemporâneo, a incorporação de plataformas digitais, sistemas informatizados, inteligência artificial, ferramentas colaborativas e mecanismos de gestão por resultados ampliou significativamente a capacidade das organizações de coletar, processar e analisar dados produzidos durante a execução das atividades laborais. Nesse cenário, a vigilância deixa de representar apenas um mecanismo de supervisão institucional para constituir um fenômeno social e cultural, incorporado às práticas cotidianas e mediado pelas tecnologias digitais [37].

A evolução dos mecanismos de vigilância demonstra que o controle organizacional ultrapassou os limites da observação direta e dos espaços físicos tradicionais. Conforme discutido por Suarez [38], a vigilância contemporânea resulta da convergência entre tecnologias digitais, plataformas de dados e sistemas de monitoramento capazes de registrar continuamente comportamentos, interações e padrões de utilização dos sistemas. Essa transformação acompanha a passagem das sociedades disciplinares para as sociedades de controle, nas quais o poder deixa de depender exclusivamente da supervisão presencial e passa a operar por meio da circulação permanente de informações e dados digitais [39, 40].

Sob essa perspectiva, David Lyon [37] propõe o conceito de cultura de vigilância para explicar que a vigilância deixou de constituir apenas uma prática imposta por governos ou organizações, tornando-se parte integrante da vida cotidiana. Para o autor, indivíduos passam a participar ativamente dos processos de vigilância ao utilizarem tecnologias digitais, compartilharem informações pessoais e produzirem continuamente dados que podem ser coletados, armazenados e analisados por organizações públicas e privadas. Essa participação não ocorre necessariamente de forma consciente, mas é frequentemente naturalizada pela conveniência, pela facilidade de acesso aos serviços digitais e pelos benefícios proporcionados pelas tecnologias [37].

No contexto do trabalho, especialmente após a expansão do teletrabalho e da transformação digital nas organizações públicas, essa lógica assume novas configurações. O uso de plataformas institucionais, sistemas eletrônicos de gestão, ferramentas de comunicação, softwares colaborativos e mecanismos de acompanhamento das atividades permite que grande parte do trabalho seja registrada automaticamente, produzindo uma quantidade crescente de informações sobre produtividade, desempenho, tempo de execução das tarefas e padrões de comportamento dos trabalhadores. Assim, o servidor deixa de ser apenas executor de suas atividades e passa também a produzir continuamente dados sobre seu próprio trabalho, favorecendo a ampliação das práticas de monitoramento organizacional.

Essa dinâmica aproxima-se das discussões desenvolvidas por Zuboff [41, 9], ao demonstrar que os dados passam a constituir um recurso estratégico para previsão, classificação e controle dos comportamentos. Conforme argumenta Suarez [38], a expansão das tecnologias digitais amplia não apenas a capacidade de coleta de informações, mas também a rapidez e a profundidade com que esses dados podem ser processados, permitindo que organizações utilizem essas informações para orientar decisões, prever comportamentos e aperfeiçoar mecanismos de controle.

Sob a perspectiva do modelo Job Demands-Resources (JD-R) [10], essa transformação evidencia o caráter dual das tecnologias digitais. Ao mesmo tempo em que favorecem recursos importantes para o trabalho, como maior autonomia, flexibilidade, colaboração, acesso à informação e melhoria da comunicação, também podem intensificar demandas relacionadas ao monitoramento permanente, à pressão por desempenho, à disponibilidade contínua, à ampliação das responsabilidades individuais e à dificuldade de delimitação entre trabalho e vida pessoal. Dessa forma, uma mesma tecnologia pode atuar simultaneamente como recurso e como demanda de trabalho, dependendo das condições organizacionais e da forma como é implementada.

Essa dualidade também dialoga com as discussões sobre intensificação e precarização do trabalho. A crescente digitalização das atividades amplia as possibilidades de mensuração do desempenho individual, fortalece modelos de gestão orientados por indicadores e reforça práticas de responsabilização contínua dos trabalhadores. Assim, embora as tecnologias representem importantes instrumentos de inovação e modernização da Administração Pública, sua utilização também pode ampliar mecanismos de vigilância, controle e intensificação do trabalho, produzindo novas tensões entre autonomia e monitoramento, flexibilidade e pressão por resultados, inovação e precarização das relações laborais.

4. Tecnologias digitais, intensificação e precarização do trabalho público

4.1 Reconfiguração e precarização do trabalho

Nessa mesma perspectiva crítica, Antunes [8] destaca que as transformações tecnológicas ocorridas nas últimas décadas não eliminaram a centralidade do trabalho, mas promoveram sua reconfiguração. A incorporação de tecnologias digitais no setor público não modifica apenas estruturas organizacionais e processos administrativos, mas também produz impactos sobre o trabalho e sobre os trabalhadores. Essa nova reconfiguração do trabalho tem sido acompanhada por fenômenos como intensificação laboral, flexibilização das relações de trabalho, ampliação das formas de controle e precarização das condições de trabalho. Para o autor, as inovações tecnológicas assumem caráter contraditório, pois, ao mesmo tempo em que ampliam as possibilidades de produção e comunicação, também podem aprofundar mecanismos de exploração e subordinação dos trabalhadores.

A discussão torna-se ainda mais relevante diante da crescente utilização de inteligência artificial e sistemas automatizados na administração pública. Samuel e Moreira [42] argumentam que os avanços recentes da inteligência artificial vêm redefinindo os processos de trabalho e ampliando formas de controle algorítmico sobre os trabalhadores. Segundo os autores, embora essas tecnologias sejam frequentemente apresentadas como instrumentos de modernização e eficiência, sua implementação pode resultar em novas formas de intensificação do trabalho e de vigilância digital. Tal interpretação converge com as reflexões de Antunes [8] ao evidenciar que o progresso tecnológico não possui caráter neutro, sendo condicionado pelas relações sociais e pelos interesses institucionais que orientam sua utilização.

Além dos aspectos críticos, diversos estudos têm demonstrado que o sucesso da transformação digital depende da forma como as tecnologias são percebidas e incorporadas pelos próprios servidores públicos. Guenduez et al. [43] identificaram que gestores públicos apresentam diferentes compreensões acerca do potencial das tecnologias de dados, variando entre visões entusiastas e perspectivas marcadas pelo ceticismo. Da mesma forma, Xanthopoulou et al. [36] observaram que fatores como qualidade dos serviços digitais, confiança, segurança e transparência exercem influência significativa na adoção da governança digital no setor público. Esses resultados sugerem que os efeitos da transformação digital não dependem exclusivamente da disponibilidade tecnológica, mas também das percepções, experiências e atitudes dos indivíduos envolvidos nos processos de mudança organizacional.

Nesse sentido, compreender como os servidores públicos percebem as novas tecnologias torna-se fundamental para analisar os efeitos da transformação digital na administração pública. As percepções dos trabalhadores podem influenciar a aceitação, o uso e os resultados das tecnologias implementadas, afetando diretamente a efetividade dos processos de modernização organizacional.

4.2 Apropriação das tecnologias pelos servidores públicos

Os efeitos das tecnologias digitais não decorrem exclusivamente de suas características técnicas, mas também da forma como são interpretadas, apropriadas e utilizadas pelos trabalhadores. Guenduez et al. [43] identificaram diferentes formas de compreensão das tecnologias de dados entre gestores públicos, variando de perspectivas entusiastas a posicionamentos mais cautelosos e céticos. Da mesma forma, Xanthopoulou et al. [36] demonstraram que confiança, segurança, transparência e qualidade dos serviços influenciam a adoção da governança digital.

Esses achados indicam que a transformação digital depende da participação dos servidores, do desenvolvimento de competências e da existência de condições organizacionais favoráveis à adoção tecnológica. Evidências empíricas demonstram, ainda, que os diferentes grupos de trabalhadores de uma mesma organização pública podem apresentar experiências e percepções distintas acerca da transformação digital, reforçando a importância de considerar os servidores como atores internos dos processos de mudança e não apenas como usuários das tecnologias [34]. Assim, as tecnologias não produzem resultados homogêneos, uma vez que seus efeitos variam conforme o desenho dos sistemas, as práticas de gestão, o suporte oferecido e as possibilidades de participação dos trabalhadores nos processos de mudança.

5. O modelo Job Demands-Resources como lente de análise

O modelo Job Demands-Resources (JD-R) consolidou-se como uma das principais abordagens teóricas para compreender como as características do trabalho influenciam o bem-estar, o engajamento e o desempenho dos trabalhadores. Inicialmente proposto para explicar o desenvolvimento do burnout, o modelo evoluiu ao longo das últimas duas décadas e passou a contemplar não apenas os efeitos negativos das demandas de trabalho, mas também os processos motivacionais decorrentes da disponibilidade de recursos laborais [11,10]. Conforme destacado por Bakker e Demerouti [10], o JD-R tornou-se um dos modelos mais utilizados na Psicologia Organizacional por sua capacidade de aplicação a diferentes ocupações, setores econômicos e contextos organizacionais, incluindo o setor público.

Segundo essa perspectiva, todas as ocupações apresentam características específicas que podem ser classificadas em demandas e recursos de trabalho. As demandas correspondem aos aspectos físicos, psicológicos, sociais ou organizacionais que exigem esforço contínuo dos trabalhadores e que, quando excessivos ou prolongados, podem resultar em desgaste físico e emocional. Entre elas incluem-se elevada carga de trabalho, pressão por resultados, burocracia, conflitos de papéis, sobrecarga informacional e monitoramento constante. Os recursos, por sua vez, compreendem os aspectos do trabalho capazes de auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais, reduzir o impacto das demandas e estimular o desenvolvimento profissional, destacando-se autonomia, feedback, apoio da liderança, oportunidades de aprendizagem e acesso às informações necessárias para a realização das atividades [10].

O modelo JD-R fundamenta-se na existência de dois processos centrais. O primeiro corresponde ao processo de desgaste, no qual demandas excessivas consomem energia física e psicológica, aumentando a probabilidade de estresse, exaustão e burnout. O segundo refere-se ao processo motivacional, em que a disponibilidade de recursos favorece o engajamento, a satisfação e o desempenho dos trabalhadores. Assim, recursos e demandas não atuam de forma isolada, mas interagem continuamente, produzindo diferentes resultados conforme o equilíbrio estabelecido entre eles [11, 10].

Ao longo dos últimos anos, o modelo foi ampliado para reconhecer que os trabalhadores não desempenham apenas um papel passivo diante das condições organizacionais. As versões mais recentes do JD-R incorporam uma perspectiva dinâmica, segundo a qual os indivíduos podem atuar ativamente na gestão das próprias demandas e recursos, modificando seu ambiente de trabalho, buscando apoio, reorganizando tarefas e desenvolvendo estratégias capazes de ampliar seu engajamento e preservar seu bem-estar [10]. Essa evolução aproxima o modelo das discussões contemporâneas sobre autonomia, adaptação às mudanças organizacionais e protagonismo dos trabalhadores diante das transformações tecnológicas.

A presença das tecnologias digitais constitui um dos principais fatores que viabilizam e moldam as condições de realização do teletrabalho na Administração Pública. Neste contexto essas demandas e recursos assumem configurações específicas. Entre os recursos, destacam-se a autonomia, o suporte da liderança e a clareza das metas, associados a melhores resultados no

trabalho remoto [44]. Em contrapartida, a intensificação da carga de trabalho, a pressão por desempenho e a sobreposição entre vida pessoal e profissional configuram demandas capazes de ampliar o desgaste dos trabalhadores [45]. Estudos também apontam efeitos relacionados ao isolamento, ao estresse e ao desequilíbrio emocional [46], evidenciando que as condições em que o trabalho remoto é realizado podem ampliar tanto seus recursos quanto suas demandas. Essa dualidade também é observada quando o teletrabalho pode favorecer a flexibilidade, autonomia e qualidade de vida, e ao mesmo tempo produzir isolamento, sobrecarga emocional e dificuldades de conciliação entre as demandas pessoais e profissionais [47].

Essa perspectiva mostra-se particularmente relevante diante da crescente digitalização das organizações públicas. A incorporação de plataformas digitais, sistemas informatizados, inteligência artificial, ferramentas colaborativas e mecanismos de gestão por resultados modifica simultaneamente as demandas e os recursos presentes no trabalho. Sob essa ótica, as tecnologias gerenciais não constituem elementos intrinsecamente benéficos ou prejudiciais. Seus efeitos dependem da forma como são implementadas e do equilíbrio que estabelecem entre as exigências impostas aos trabalhadores e os recursos disponibilizados pelas organizações.

Quando utilizadas para ampliar o acesso à informação, favorecer a comunicação entre equipes, reduzir tarefas repetitivas e ampliar a autonomia na execução das atividades, as tecnologias digitais podem funcionar como importantes recursos de trabalho, contribuindo para o aumento do engajamento, da aprendizagem e da eficiência organizacional. Entretanto, essas mesmas tecnologias podem também atuar como demandas laborais ao intensificarem a conectividade permanente, ampliarem a pressão por produtividade, favorecerem a sobrecarga informacional, reduzirem as fronteiras entre trabalho e vida pessoal e ampliarem mecanismos de monitoramento e vigilância sobre os trabalhadores [10, 9, 8]. Essa ambivalência também pode ser observada na adoção da inteligência artificial no setor público, uma vez que seus benefícios são associados à eficiência, digitalização, interoperabilidade e flexibilidade, enquanto seus possíveis efeitos negativos incluem desumanização, substituição do trabalho humano, opacidade algorítmica, problemas éticos e formas invasivas de controle [30].

Essa interpretação aproxima o modelo JD-R das discussões desenvolvidas ao longo deste ensaio. Enquanto Castells [4] demonstra que as tecnologias digitais constituem a infraestrutura da sociedade em rede, Zuboff [9] evidencia que essas mesmas tecnologias ampliam as possibilidades de vigilância e controle por meio da coleta e processamento contínuo de dados. Antunes [8], por sua vez, destaca que a digitalização também pode intensificar a exploração do trabalho, flexibilizando jornadas e ampliando formas de subordinação mediadas por algoritmos. Sob a perspectiva do JD-R, essas interpretações não são contraditórias, mas complementares: as tecnologias digitais podem representar simultaneamente recursos capazes de promover autonomia, inovação e desempenho, bem como demandas associadas à intensificação do trabalho, ao desgaste ocupacional e à precarização das relações laborais.

Dessa forma, o modelo Job Demands-Resources oferece uma estrutura analítica capaz de integrar diferentes perspectivas presentes na literatura sobre transformação digital, inovação gerencial, vigilância e trabalho na Administração Pública. Ao compreender que uma mesma tecnologia pode produzir efeitos distintos conforme o contexto organizacional e o equilíbrio entre demandas e recursos, o JD-R permite interpretar a reconfiguração contemporânea do trabalho para além de uma visão estritamente tecnológica, incorporando aspectos organizacionais, sociais e psicossociais que influenciam diretamente o bem-estar, o engajamento e o desempenho dos servidores públicos.

Assim, a classificação de uma tecnologia como recurso ou demanda não é fixa nem decorre exclusivamente de suas características técnicas. Seus efeitos dependem da forma de implementação, do desenho organizacional, do grau de autonomia conferido aos servidores, da intensidade do monitoramento, do suporte disponível e da participação dos trabalhadores nas decisões relacionadas à mudança tecnológica.

6. Resultados

A literatura revisada evidencia que a transformação digital na Administração Pública não pode ser compreendida exclusivamente sob a perspectiva dos ganhos de eficiência, inovação e modernização institucional. Conforme discutem Gil-García et al. [12], a digitalização constitui um processo de transformação organizacional que altera estruturas, processos e formas de governança. Entretanto, como demonstram Bakker e Demerouti [10], os efeitos dessas mudanças dependem do equilíbrio entre as demandas e os recursos presentes no ambiente de trabalho, de modo que uma mesma tecnologia pode produzir resultados distintos conforme as condições organizacionais.

Sob essa perspectiva, o modelo Job Demands-Resources (JD-R) mostra-se promissor para orientar futuras investigações sobre a adoção de tecnologias gerenciais no setor público. A utilização desse referencial permite analisar em quais condições determinadas tecnologias favorecem autonomia, aprendizagem e engajamento ou, ao contrário, intensificam o monitoramento, a sobrecarga informacional e os conflitos entre trabalho e vida pessoal [10]. Essa interpretação dialoga diretamente com as discussões de Zuboff [9] acerca da ampliação dos mecanismos de vigilância e com as reflexões de Antunes [8] sobre a intensificação e a precarização do trabalho na era digital.

A agenda de pesquisa proposta por este ensaio sugere o aprofundamento de questões relacionadas às condições organizacionais que favorecem a atuação das tecnologias digitais como recursos ou demandas de trabalho; ao papel da participação dos servidores na implementação das inovações gerenciais [43]; à influência da confiança, da transparência e da qualidade dos serviços na adoção das tecnologias [36]; e aos recursos organizacionais capazes de mitigar os efeitos da conectividade permanente e da intensificação do trabalho [10].

Por fim, considera-se que a integração entre os debates sobre transformação digital, inovação gerencial, capitalismo de vigilância, precarização do trabalho e modelo Job Demands-Resources representa uma oportunidade para o desenvolvimento de novas abordagens teóricas e empíricas sobre o trabalho no setor público. Ao reconhecer que uma mesma tecnologia pode produzir efeitos distintos conforme o contexto organizacional, esta perspectiva amplia as possibilidades de compreensão das transformações contemporâneas do trabalho e oferece subsídios para a formulação de políticas e práticas de gestão capazes de conciliar inovação tecnológica, bem-estar dos trabalhadores e geração de valor público.

Em síntese, o presente ensaio propõe que as tecnologias gerenciais sejam compreendidas para além de sua dimensão instrumental, reconhecendo seu papel na reconfiguração das relações de trabalho na Administração Pública. Sob a perspectiva do modelo JD-R, essas tecnologias assumem caráter ambivalente, podendo atuar tanto como recursos quanto como demandas de trabalho, dependendo das condições organizacionais em que são implementadas. Essa interpretação oferece um caminho teórico para compreender as tensões entre inovação, autonomia, vigilância e intensificação do trabalho que caracterizam a transformação digital contemporânea.

7. Considerações Finais

A transformação digital tem promovido mudanças profundas na Administração Pública, alterando processos, modelos de gestão e formas de organização do trabalho. Embora a literatura enfatize seus benefícios em termos de eficiência, inovação, transparência e melhoria da prestação dos serviços públicos, este ensaio evidenciou que tais transformações também produzem novas exigências para os trabalhadores, ampliando mecanismos de monitoramento, intensificando o trabalho e redefinindo as relações entre autonomia, controle e desempenho.

Nesse sentido, argumentou-se que as tecnologias gerenciais não podem ser compreendidas apenas como instrumentos técnicos de modernização administrativa, mas como elementos que reconfiguram o trabalho e influenciam diretamente as condições em que ele é realizado.

Ao integrar as contribuições da literatura sobre transformação digital, inovação gerencial, governança digital, capitalismo de vigilância e precarização do trabalho, o ensaio demonstrou que essas perspectivas não são excludentes, mas complementares. Enquanto autores como Castells [4] destacam o papel das tecnologias na reorganização das estruturas sociais e organizacionais, Zuboff [9] evidencia a ampliação dos mecanismos de vigilância mediados por dados, e Antunes [8] chama atenção para a intensificação e a precarização das relações de trabalho decorrentes da digitalização. O modelo Job Demands-Resources (JD-R), por sua vez, oferece uma estrutura analítica capaz de integrar essas diferentes interpretações ao compreender que uma mesma tecnologia pode atuar simultaneamente como recurso e como demanda de trabalho, dependendo das condições organizacionais em que é implementada [10].

A principal contribuição teórica deste ensaio consiste justamente em propor essa articulação entre diferentes campos da literatura, utilizando o modelo JD-R como eixo integrador para compreender os efeitos da adoção de tecnologias gerenciais na Administração Pública. Sob essa perspectiva, argumenta-se que os impactos da transformação digital não decorrem exclusivamente das características das tecnologias empregadas, mas do equilíbrio estabelecido entre os recursos organizacionais disponibilizados aos trabalhadores e as demandas impostas pelos novos modelos de gestão. Assim, autonomia, aprendizagem, colaboração e acesso à informação podem coexistir com monitoramento permanente, pressão por resultados, conectividade contínua e intensificação do trabalho.

Do ponto de vista prático, essa interpretação reforça que iniciativas de transformação digital no setor público devem ir além da incorporação de ferramentas tecnológicas. A efetividade dessas iniciativas depende da construção de ambientes organizacionais capazes de oferecer suporte aos servidores, promover sua participação nos processos de mudança, desenvolver competências digitais e estabelecer mecanismos de gestão que conciliem inovação, eficiência e bem-estar no trabalho. Nesse sentido, Edelmann et al. [34] demonstram que a transformação digital requer mudanças nas rotinas, nos processos e nas estruturas organizacionais, bem como uma cultura favorável à inovação, à experimentação e ao desenvolvimento das competências dos trabalhadores. Dessa forma, políticas de transformação digital tendem a produzir resultados mais sustentáveis quando consideram, simultaneamente, os objetivos institucionais e as condições de trabalho daqueles responsáveis pela implementação das mudanças.

Por fim, reconhece-se que este estudo apresenta limitações inerentes à natureza de um ensaio teórico, uma vez que as proposições desenvolvidas não foram submetidas à verificação empírica. Ainda assim, a síntese proposta oferece um referencial para futuras pesquisas que investiguem, em diferentes contextos da Administração Pública, de que maneira as tecnologias gerenciais atuam como recursos e demandas de trabalho e quais fatores organizacionais influenciam seus efeitos sobre o engajamento, o bem-estar e o desempenho dos servidores públicos.

Ao reconhecer que as tecnologias gerenciais podem representar, simultaneamente, recursos e demandas de trabalho, o modelo Job Demands-Resources amplia a compreensão da transformação digital para além de sua dimensão tecnológica, evidenciando que os resultados da inovação dependem, sobretudo, da forma como as organizações estruturam as condições de trabalho e gerenciam as relações entre tecnologia, pessoas e gestão.

Referências

1. Pinho JAG. Investigando portais de governo eletrônico de estados no Brasil: muita tecnologia, pouca democracia. Rev Adm Pública. 2008;42(3):471-493.

2. Carvalho HA, Caldas PMR. O impacto da implementação de tecnologias da informação e comunicação (TIC) para a transparência dos atos governamentais na administração pública brasileira. Lumen et Virtus. 2024;15(39):1882-1903. doi:10.56238/lumv15n39-023.

3. Calvosa MVD, Ferreira M, Fortunato WS, Macedo JCS, Pinheiro JLA. Um ensaio sobre inovação gerencial e TICs em organizações competitivas. Int J Sci Manag Tour. 2024;10(3):1-22. doi:10.55905/ijsmtv10n3-041.

4. Castells M. A sociedade em rede: do conhecimento à ação política. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda; 2013.

5. Cavalcante P, Camões M, Cunha B, Severo W, organizadores. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília, DF: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA); 2017.

6. Dias BC, Nascimento MM. Tecnologia e gestão pública: caminhos para a modernização dos serviços. Rev Multidiscip Nordeste Mineiro. 2025;10(1). doi:10.61164/rmnm.v10i1.4055.

7. Mello MB, Santos CCF, Pereira RS. A outra face da era digital: Nova Gestão Pública e controle do trabalho docente. Rev Retratos Esc. 2022;16(36):899-916. doi:10.22420/rde.v16i36.1642.

8. Antunes R. O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital. 2a ed. São Paulo: Boitempo; 2020.

9. Zuboff S. A era do capitalismo de vigilância: a luta por um futuro humano na nova fronteira do poder. Schlesinger G, tradutor. São Paulo: Intrínseca; 2021.

10. Bakker AB, Demerouti E. Job demands-resources theory: ten years later. Annu Rev Organ Psychol Organ Behav. 2023;10:25-53.

11. Bakker AB, Demerouti E. Job demands-resources theory: taking stock and looking forward. J Occup Health Psychol. 2017;22(3):273-285.

12. Gil-García JR, Dawes SS, Pardo TA. Digital government and public management research: finding the crossroads. Public Manag Rev. 2018;20(5):633-646.

13. Latuperissa JJP, Dewi NLY, Prayana IKR, Srikandi MB, Ramadiansyah SA, Pramana IBGAY. Transforming public service delivery: a comprehensive review of digitization initiatives. Sustainability (Basel). 2024;16:2818. doi:10.3390/su16072818.

14. Kusnadi IH. Innovation in public administration: exploring the role of technology in modern governance. Int J Sci Rev. 2025;2(4):194-202.

15. Dolor dos Santos W, Ferreira M, Calvosa MVD. As TICs como potencializadoras das ações de inovação gerencial. In: Anais do 31º Encontro Nacional dos Cursos de

Graduação em Administração (ENANGRAD); 2020; São Paulo. São Paulo: ANGRAD; 2020.

16. Erazo SCR, Castro AA, Achicanoy HA. Inversión en tecnologías de la información y las comunicaciones y su relación con el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali-Colombia/Investment in information technology and communications and its relationship with the strategic direction for SMEs in Cali-Colombia. Rev Ibérica Sist Tecnol Inf. 2016;(18):1.

17. Schiavi GS, Momo FS, Maçada ACG, Behr A. No caminho da inovação: análise das capacidades de inovação de empresas contábeis diante das tecnologias digitais. Rev Bras Gest Neg. 2020;22:381-405.

18. Robert M, Giuliani P, Guilloton A, Khallouk M. Management innovation: a dynamic analysis of the implementation phase over time. Prod Plan Control. 2019;30.

19. Guzman F, Espejo Á. Introducing changes at work: how voice behavior relates to management innovation. J Organ Behav. 2018. doi:10.1002/job.2319.

20. Sharmin S, Chowdhury RH. Digital transformation in governance: the impact of e-government on public administration and transparency. J Comput Sci Technol Stud. 2025;7(1):362-379. doi:10.32996/jcsts.2025.7.1.27.

21. Ayesha AD, Ahlan AR, Ibrahim NM, Ahmed M. Impact and challenges of e-government implementation in Nigeria: a systematic literature review. Int J Percept Cogn Comput. 2025;11(2):42-57. doi:10.31436/ijpcc.v11i2.567.

22. Viana ACAA. Transformação digital na administração pública: do governo eletrônico ao governo digital. 2021.

23. Nour AH, Malenge EI. Influence of technology on public administration: opportunities and challenges. J Curr Soc Polit Issues. 2025;3(1):1-14. doi:10.15575/jcspi.v3i1.1782.

24. Lungu PC, Georgescu MR, Irava T. The digital transformation of public services: e-government in the European Union. Rev Econ. 2025;77(1):7-12. doi:10.56043/reveco-2025-00.

25. Korbayram A, Nuredin A, Delev J, Hoca E. Digitalizing public administration: the benefits of transformation for state and society, an examination of successful implementations and future discussions. 2025.

26. Idrus SH, Sumartono E, Wartono W, Suharto S, Syahriar I. Harnessing digital transformation for improved public service delivery: lessons from global administrative practices. Join J Soc Sci. 2024;1(3):257-269.

27. Brasil. Decreto nº 11.072, de 17 de maio de 2022. Dispõe sobre o Programa de Gestão e Desempenho (PGD) da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF: Presidência da República; 2022.

28. Amorim Sousa HSS. Percepção dos integrantes do Programa de Gestão e Desempenho (PGD) acerca das condições do ambiente de trabalho [dissertação]. [local desconhecido]: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia; 2026.

29. Han BC. Sociedade do cansaço. 2a ed. Petrópolis: Vozes; 2015.

30. Criado JI, Ortiz de Zarate-Alcarazo L. Technological frames, CIOs, and artificial intelligence in public administration: a socio-cognitive exploratory study in Spanish local governments. Gov Inf Q. 2022;39:101688. doi:10.1016/j.giq.2022.101688.

31. Maciel CSFS. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. Liinc Rev. 2020;16(2):e5240.

32. Araújo J, Zilber S, Queiroz F. Que fatores levam as empresas a adotar mídias sociais em seus processos: proposta e teste de um modelo de mediação. Braz Bus Rev. 2016;13(6).

33. Silveira DA, Farias WS, Campos TAM. Globalização, novas tecnologias e gestão da educação. Cognitionis. 2025;8(1):e649. doi:10.38087/2595.8801.649.

34. Edelmann N, Steiner K, Misuraca G. The view from the inside: a case study on the perceptions of digital transformation phases in public administrations. Digit Gov Res Pract. 2023;4(2):7. doi:10.1145/358950.

35. Pereira L, Graylin A, Brynjolfsson E. Enterprise AI playbook. Stanford: Stanford Digital Economy Lab; 2026.

36. Xanthopoulou P, Antoniadis I, Avlogiaris G. Unveiling the drivers of digital governance adoption in public administration. Probl Perspect Manag. 2023;21(4):454-467. doi:10.21511/ppm.21(4).2023.35.

37. Lyon D. The culture of surveillance: watching as a way of life. Cambridge: Polity Press; 2018.

38. Suarez DFS. Qual o seu CPF? Imaginários de vigilância e práticas de compartilhamento de dados no varejo farmacêutico [tese]. [local desconhecido]: Universidade do Grande Rio Professor José de Souza Herdy; 2026.

39. Foucault M. Vigiar e punir: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes; 2013.

40. Deleuze G. Conversações: 1972-1990. Pelbart P, tradutor. São Paulo: Editora 34; 1992.

41. Zuboff S. Big Other: capitalismo de vigilância e perspectivas para uma civilização da informação. In: Bruno F, et al., organizadores. Tecnopolíticas da vigilância: perspectivas da margem. São Paulo: Boitempo; 2018. p. 17-68.

42. Samuel PAC, Moreira CR. Do adeus ao trabalho à nova precarização: o debate entre Gorz e Antunes na era da inteligência artificial. 2025.

43. Guenduez AA, Mettler T, Schedler K. Technological frames in public administration: what do public managers think of big data? Gov Inf Q. 2020;37(1):101406.

44. Durbarry R. Making work-from-home work in the public sector: a case study of Mauritius. Adv Appl Sociol. 2021;11:357-376.

45. Durães B, Bridi MAC, Dutra RQ. O teletrabalho na pandemia da COVID-19: uma nova armadilha do capital? Soc Estado. 2021;36(3):945-966.

46. Hernández FC, Marchant CF, Pradenas VM, Hernández CR, Martínez CL, Gómez SM. Percepciones que tienen trabajadores chilenos sobre el impacto del teletrabajo en el entorno de COVID-19. Cienc Enferm. 2021;27:19.

47. Paschoal T, Silva PM, Demo G, Fogaça N, Ferreira MC. Qualidade de vida no teletrabalho, redesenho do trabalho e bem-estar no trabalho de professores de ensino público no Distrito Federal. Contextus. 2022;20(1):1-12.