
arquivos analíticos de políticas educativas

Revista acadêmica, avaliada por pares,
independente, de acesso aberto, e multilíngue



Arizona State University

Volume 33 Número 37

3 de junho de 2025

ISSN 1068-2341

Análise da Implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) de Servidores Públicos nos Institutos Federais Brasileiros

Flávia Candido Nogueira Merini

Ingrid Scherer

Júlio Eduardo Ornelas Silva



Anderson Sasaki Vasques Pacheco

Universidade Federal de Santa Catarina
Brasil

Citação: Merini, F. C. N., Scherer, I., Silva, J. E. O., & Pacheco, A. S. V. (2025). Análise da implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) de servidores públicos nos institutos federais brasileiros. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas*, 33(37).

<https://doi.org/10.14507/epaa.33.8484>

Resumo: Este artigo buscou analisar a implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) nos 38 Institutos Federais (IFs), considerando a transformação digital (TD) no serviço público federal brasileiro, a Estratégia de Governo Digital 2020-2023 e o prazo de 30 meses para conclusão da digitalização do legado funcional dos servidores, a partir da publicação da Portaria Normativa SGP n. 09, de 2018. Foram utilizadas as metodologias de pesquisa quantitativa, descritiva e documental. A partir de informações obtidas junto ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, (MGISP) sobre o uso do AFD pelos IFs, foi possível verificar a evolução da implantação do AFD nos IFs e proceder com uma análise da situação da digitalização do legado dos servidores públicos federais dessas instituições. Os resultados demonstram que houve significativa evolução nas

digitalizações pelos IFs, mas há muito ainda a ser feito, o que pode estar relacionado à capacidade organizacional de reestruturação, desde preparo técnico, financeiro e de suporte para implementar tantas mudanças advindas do processo de transformação digital do serviço público brasileiro, já que, nenhum IF alcançou cem por cento da digitalização dos documentos funcionais dos servidores.

Palavras-chave: transformação digital do governo federal; institutos federais; assentamento funcional digital; digitalização de documentos funcionais

Analysis of the implementation of the Digital Functional Settlement (AFD) of government employees in Brazilian federal institutes

Abstract: This paper analyzes the implementation of the Digital Functional Record (DFR) in 38 higher education federal institutes (HEFIs), considering digital transformation (DT) and Brazilian Federal Public Service context, the 2020–2023 Digital Government Strategy. and the 30-month target date to digitalization of personnel records, established by Normative Ordinance: SGP No. 09 of 2018. Quantitative, descriptive, and documentary research methods were employed. Based on information obtained from the Ministry of Management and Innovation in Public Services (MMIPS) of the use of Digital Functional Settlement (AFD; *Assentamento Funcional Digital*, in Portuguese) by the HEFIs, it was possible to track the progress of AFD implementation and analyze the status of legacy personnel record digitalization in these institutions. The findings show significant progress in the digitalization efforts undertaken by the HEFIs; however, substantial challenges remain, which appear to be linked to organizational restructuring capacity, including technical, financial, and support awareness, necessary to implement the extensive changes involved in the digital transformation, and especially since no HEFI has yet achieved full digitalization of its personnel documents.

Keywords: federal government digital transformation; higher education federal institutes; digital functional record; digitalization of personnel documents

Análisis de la implementación del Asentamiento Funcional Digital (AFD) de los funcionarios públicos en los institutos federales de Brasil

Resumen: Este artículo buscó analizar la implementación del Asentamiento Funcional Digital (AFD) en los 38 Institutos Federales (IF), considerando la transformación digital (TD) en el servicio público federal brasileño, la Estrategia de Gobierno Digital 2020-2023 y el plazo de 30 meses para la conclusión de la digitalización del legado funcional de los funcionarios, a partir de la publicación de la Portaria Normativa SGP n.º 09, de 2018. Se utilizaron metodologías de investigación cuantitativa, descriptiva y documental. A partir de información obtenida del Ministerio de Gestión e Innovación en Servicios Públicos (MGISP) sobre el uso del AFD por parte de los IF, fue posible verificar la evolución de la implementación del AFD en los IF y proceder con un análisis de la situación de la digitalización del legado de los funcionarios públicos federales de estas instituciones. Los resultados demuestran que hubo una evolución significativa en las digitalizaciones por parte de los IF, pero aún queda mucho por hacer, lo que puede estar relacionado con la capacidad organizacional de reestructuración, desde la preparación técnica, financiera y de soporte para implementar tantos cambios derivados del proceso de transformación digital del servicio público brasileño, ya que ningún IF alcanzó el cien por ciento de la digitalización de los documentos funcionales de los funcionarios.

Palabras-clave: transformación digital del gobierno federal; institutos federales; asentamiento funcional digital; digitalización de documentos funcionales

Análise da Implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) de Servidores Públicos nos Institutos Federais Brasileiros

Impulsionado pelo panorama da evolução digital global, observou-se a transformação digital (TD) no serviço público federal brasileiro e a estratégia do Governo Federal para a oferta digital de cem por cento dos serviços públicos até 2023. Nesse mesmo contexto, salienta-se o fato que, desde 2011, ocorre a publicação de normativas acerca da criação e implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) dos servidores na Administração Pública Federal. Todavia, é apenas a partir de 10 de março de 2016, com a publicação da Portaria Normativa SEGRT/MP nº 04, que ocorrem os primeiros movimentos para a efetiva implementação do AFD, com vistas a “agilizar o acesso à informação, subsidiar a tomada de decisão, resguardar os direitos e os deveres dos órgãos, entidades e de seus agentes” (Portaria normativa SEGRT/MP nº 04, 2016).

A execução do AFD no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC) deve ser realizada para possibilitar a consulta ao histórico funcional dos servidores públicos federais efetivos, comissionados ou a estes equiparados Portal do Servidor (2016). A partir de 01 de julho de 2016, ficam vedados novos arquivamentos na forma física de documentos ou cópias de documentos nos assentamentos funcionais físicos dos servidores, e passa-se a utilizar, exclusivamente, a ferramenta AFD como repositório de documentos funcionais. Entretanto, lacunas na normativa foram complementadas pela nova Portaria Normativa SGP nº 9, de 01 de agosto de 2018 - vigente até hoje - que novamente estipulou um prazo de 30 meses, a partir da sua entrada em vigor, para que os órgãos e entidades integrantes do SIPEC providenciasse a implantação do AFD e a digitalização do legado das pastas funcionais dos servidores - prazo esse que já se esgotou (Portaria normativa SGP nº 9, 2018).

Salienta-se que “legado” se refere aos documentos funcionais arquivados nas pastas funcionais físicas dos servidores federais, antes de 1º de julho de 2016. Com a publicação da Portaria normativa SGP nº 9 (2018), passou a ser utilizado exclusivamente a ferramenta AFD como repositório de documentos funcionais.

Percebe-se ainda que o Governo Federal insere efetivamente a administração direta e indireta federal na era dos serviços públicos digitais, com a publicação do Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016, por meio do qual institui a “Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional” (Decreto n. 8.936, 2016), ou seja, a plataforma única e centralizada gov.br. Consequentemente, em 21 de março de 2018, com o Decreto n. 9.319 (2018) é criado o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelecida a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (Decreto n. 9.319, 2018).

Observa-se, neste cenário, que a gestão de pessoas na administração pública é uma das principais beneficiadas com as Estratégias de Transformação Digital, pois suas atividades rotineiras envolvem a manipulação de muitos documentos, uma vez que os servidores públicos permanecem em exercício por muitos anos, e toda a documentação acumulada durante a sua vida funcional deve ser inserida na sua pasta funcional, visando a comprovação de direitos e deveres. E ali devem permanecer arquivados por cerca de 100 anos, de acordo com a tabela de temporalidade e destinação de documentos de arquivos, no que se estabelece quanto aos dossiês funcionais (Silva, 2019, p. 31).

Sabe-se que o AFD é uma das funcionalidades desenvolvidas pelo Governo Federal para a integração com a plataforma Gov.br, especificamente, por meio da ferramenta SIGEPE, para o desempenho das atividades da área de gestão de pessoas dos órgãos federais - tratando-se de uma das soluções de apoio à transformação digital voltadas à administração pública, da qual fazem parte

as instituições federais de ensino que compõem os órgãos e entidades do SIPEC (Portal do Servidor, 2023).

Apesar da necessidade de implementação dos sistemas de governo digitais, percebeu-se durante a atuação dos pesquisadores dentro da área de Gestão de Pessoas que muitos dos seus câmpus ainda não haviam conseguido digitalizar o legado dos seus servidores. A partir daí, concluiu-se que essa poderia ser a realidade de muitas outras instituições do executivo federal. Diante desse contexto, surge a seguinte indagação: **Como está a implantação do AFD nos 38 Institutos Federais Brasileiros (IFs)?**

Com base nesse questionamento, este estudo teve como objetivo analisar o processo de implantação do AFD nos IFs. Para responder a essa questão e alcançar o objetivo proposto, o artigo está estruturado em seis seções. A primeira apresenta a introdução. Na segunda, são discutidas as principais contribuições teóricas relacionadas à Gestão Documental e Digitalização Arquivística, Transformação Digital na Administração Pública Federal e o AFD. A terceira seção detalha a metodologia adotada, caracterizada como quantitativa, descritiva e documental. Em seguida, são apresentados os resultados, as discussões e, por fim, as considerações finais.

Referencial Teórico

Gestão de Documentos e Digitalização - Arquivística

A legislação federal normatiza as diretrizes para a gestão dos documentos na administração pública, ressaltando os procedimentos a serem adotados visando ao atendimento dos princípios arquivísticos e, principalmente, a preservação dos documentos públicos. Quando adequadamente implementada na instituição, a gestão documental pode contribuir com os procedimentos de controle de tramitação, arquivamento, avaliação e preservação dos documentos produzidos, devendo-se ter atenção à classificação da documentação e aos prazos de guarda, conforme a tabela de temporalidade de documentos arquivísticos (Conselho Nacional de Arquivos [CONARQ], 2021). O documento arquivístico pode ser entendido como aquele produzido (criado ou recebido), resultante de uma atividade realizada, e que pode ser apresentado num suporte digital ou não digital (CONARQ, 2020).

Flores (2021) explica que os documentos produzidos na administração pública compõem o acervo institucional, e as informações nele contidas são necessárias para tomada de decisões, para embasamento legal de processos, para o controle funcional do servidor, assim como, fazem parte da memória institucional.

Foi em 1991, com a Lei nº 8.159 que foi criado o Conselho Nacional de Arquivos (CONARQ), com a finalidade de definir a política nacional de arquivos públicos e privados e exercer a orientação normativa, para a gestão documental e a proteção aos documentos de arquivo. Mas foi com o Decreto nº 4.073/2002, que a gestão arquivística de documentos teve o amparo legal na administração pública federal brasileira (CONARQ, 2020).

A Lei nº 8.159, de 08 de janeiro de 1991, dispõe sobre a Política Nacional de Arquivos Públicos e Privados e traz, no seu artigo 2º, o **conceito de arquivos** como um conjunto de documentos produzidos e recebidos pelos órgãos públicos, instituições públicas, assim como, entidades privadas, como efeito do exercício de suas atribuições e desenvolvimento de atividades, incluída a pessoa física, independentemente do suporte da informação ou da natureza desses documentos. Logo, ao poder público cabe a atribuição da gestão de documentos e da proteção dos arquivos, em apoio à administração, ao desenvolvimento científico e cultural, e à preservação da informação.

Posteriormente, com a publicação da Lei nº 12.682, de 09 de julho de 2012, foi disposto sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. A norma elenca a

digitalização, o armazenamento em meio eletrônico, óptico e a reprodução de documentos públicos e privados.

Por meio da Lei nº 13.874 (2019), estabeleceu-se que as organizações públicas e as privadas poderiam arquivar qualquer documento por meio de microfilme ou por meio digital, conforme técnica e requisitos estabelecidos em regulamento, hipótese em que seria equiparado ao documento físico para todos os efeitos legais e para a comprovação de qualquer ato de direito público (Lei n. 13.874, 2019).

Nesta perspectiva, salienta-se a necessidade de cumprimento das orientações para a digitalização de documentos no âmbito brasileiro, conforme aponta a Lei n. 12.682 (2012), alterada pela Lei n. 13.874 (2019).

Em suma, segundo o art. 8º, §3º da Portaria Normativa SRH n. 03 (2011), a digitalização de documentos consiste, então, “nos procedimentos de Captura de imagens, Registro de Índices Adicionais, Geração de Arquivos de Imagens”. Ela decorre de um cenário de avanço tecnológico e da necessidade de acesso ágil de informações, além de se configurar como uma solução estratégica e operacional para transferência, acesso, utilização e preservação de dados e informações (Oliveira & Santos, 2018).

O processo de planejamento da digitalização dos documentos é sinalizado por Oliveira e Santos (2018) como aspecto primordial para a migração do suporte da informação (físico ou digital) e para a preservação documental. Traz grandes vantagens para a instituição tanto em aspectos físicos, como economia de espaço, quanto em facilidades para a tomada de decisão, tendo em vista o acesso às informações contidas no documento, a um clique de distância (Oliveira & Santos, 2018, apud Bertoletti, 2002). Contudo, desvantagens relativas à segurança das informações quanto ao acesso não autorizado, divulgação de dados pessoais e sigilosos, preservação e integridade das informações, confiabilidade, também devem ser enfatizadas, de acordo com Valentini (2009, citado por Oliveira & Santos, 2018).

De acordo com o art. 4º, do Decreto n. 10.278 (2020a), os procedimentos e as tecnologias utilizados na digitalização de documentos físicos devem assegurar a integridade e a confiabilidade do documento digitalizado, a rastreabilidade e a auditabilidade dos procedimentos empregados, o emprego dos padrões técnicos de digitalização para garantir a qualidade da imagem, da legibilidade e do uso do documento digitalizado, a confidencialidade (quando aplicável), e a interoperabilidade entre sistemas informatizados.

Nesse sentido, “o documento digital possibilita a eficiência na tomada de decisão, reduz o uso do papel e amplia a sustentabilidade ambiental, promove um serviço público com mais qualidade e uma administração pública mais transparente” (Guimarães Junior, 2022, p. 24).

Diante do exposto, fica evidente a necessidade de explorar as questões relacionadas à transformação digital do governo federal.

Transformação Digital da Administração Pública Federal

Porquanto, ao passo que ocorrem as transformações tecnológicas, decorrentes da evolução da sociedade e da economia, em que se exige cada vez mais produtividade e eficiência e em que não há espaço para desperdícios, de recursos ou tempo, há uma imposição global por implementação de soluções sustentáveis e acessíveis por parte das organizações. De tal modo que da administração pública também é demandada a TD e práticas inovadoras e perenes na execução das suas atividades. Uma vez que o Estado tem papel fundamental na transformação da economia e da sociedade - é o próprio agente transformador e fomentador (Cunha, 2019).

Até meados de 2016, era observada a produção de grande quantidade de papéis pelas instituições públicas. O avanço das ferramentas da informação, entretanto, modificou essa forma de produção de documentos físicos para um formato digital, que traz desde facilidades de criação,

processamento, transmissão e armazenamento dos documentos, até vantagens quanto ao aumento de produtividade nas atividades diárias profissionais e na sustentabilidade (Bortoluzzi, 2020).

É nessa lógica que se verifica a criação e publicação de normas que abordam o processo de TD da administração pública brasileira, e trazem diretrizes, ferramentas e soluções para permitir uma política digital de governança de dados confiável, sustentável e segura; tanto no âmbito econômico quanto no contexto da preservação de documentos e informações, e ainda no que concerne aos princípios das diretrizes arquivísticas e das estratégias do governo para migração de um governo eletrônico para um governo digital (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico [OCDE], 2018).

No Brasil, as mudanças políticas evidenciam os momentos históricos no governo e os reflexos para a administração pública em sua estrutura e funcionamento. A implementação do Governo Digital teve início com as reformas neoliberais, na década de 1990, marcadas pela modernização das instituições e a criação de marcos legais, impulsionadas pela popularização da internet e pela interação proporcionada pela web 2.0. Nos anos 2000, começaram os esforços para a Transformação Digital, com avanços nos serviços públicos, mediada pelas tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Já em 2004, foi instituído o Departamento de Governo Eletrônico, mas faltavam mecanismos para avaliar os serviços prestados. Em 2008, surgiu a primeira Estratégia Geral de TIC, estabelecendo metas para a gestão de tecnologia no setor público, que passou por atualizações entre 2010 e 2015, abrangendo segurança, governança, otimização de recursos e integração tecnológica (Carranza, 2019; Mesquita, 2019; Thorstensen & Zuchieri, 2020).

Com a publicação do Decreto n. 8.936 (2016), o Governo Federal instituiu a Plataforma de Cidadania Digital e dispôs sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal. Ou seja, criou-se uma plataforma única e centralizada (gov.br) que possibilitou o acesso às informações e a prestação direta dos serviços públicos.

Em 21 de março de 2018, com o Decreto n° 9.319, é criado o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelecida a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.

O propósito da transformação digital no governo é torná-lo mais dinâmico e próximo da população, de forma a utilizar as tecnologias digitais para catalisar forças sociais e dinâmicas produtivas, para benefício da sociedade. O Estado deve se inserir de maneira eficaz no ambiente digital, com atendimento eficiente ao cidadão, integração de serviços e políticas públicas e transparência. (Decreto n. 9.319, 2018)

Até junho de 2024 estavam vigentes o Decreto n° 10.332, de 28 de abril de 2020 e o Decreto n° 11.260 de 22 de novembro de 2022, dispondo sobre a elaboração e o encaminhamento da Estratégia Nacional de Governo Digital de 2020 a 2022, no âmbito do Poder Executivo federal, e prorrogando o período de vigência da Estratégia de Governo Digital.

Com o Decreto n° 12.069, de 21 de junho de 2024, é instituída a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027, com o objetivo de fomentar um Estado mais inclusivo, eficaz, proativo, participativo e sustentável (Decreto n. 12.069, 2024a). Além disso, o Decreto n° 12.198, de 24 de setembro de 2024, aborda acerca da infraestrutura nacional de dados no âmbito dos órgãos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional relativa a nova estratégia instituída (Decreto n. 12.198, 2024b).

A eficiência organizacional é um tema bastante debatido na medida em que surgem os sistemas informatizados, afinal, há uma exigência da sociedade pela agilidade na prestação dos serviços públicos. A disponibilização de instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública é estabelecida em consonância, especialmente, com a busca pela desburocratização, inovação, TD e participação do cidadão na gestão pública. Com isso, busca-se criar um governo

federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão, além de promover o estímulo à economia brasileira em sintonia com a mundial, a informatização, o dinamismo, a produtividade e a competitividade (Decreto n. 9.319, 2018).

Com a publicação do Decreto nº 9.739, em 2019, são estabelecidos padrões de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal. São emanados um conjunto de medidas que incentivam a melhoria de suas condições de funcionamento, de caráter organizacional, para um melhor desempenho no exercício de suas competências institucionais e na execução dos programas do plano plurianual. Dentre elas, citam-se algumas: organização da ação governamental por programas; aumento da eficiência, eficácia e efetividade do gasto público e da ação administrativa; orientação para resultados; **compartilhamento, simplificação e digitalização de serviços e de processos e adesão a serviços e sistemas de informação disponibilizados pelos órgãos centrais dos sistemas estruturadores; e, desenvolvimento e implantação de soluções de inovação** - esses dois últimos foram incluídos pelo Decreto nº 10.382, de 2020 (Decreto n. 9.739, 2019. **Grifo nosso**; Decreto n. 10.382, 2020b).

Em complemento à norma anterior, verifica-se a criação do Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado (TransformaGov) - instituído pelo Decreto nº 10.382/2020 - com a finalidade de avaliar e modernizar a gestão estratégica dos órgãos integrantes da administração pública federal (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, [MGISP], 2020).

O programa, fruto de uma parceria entre o Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGISP) e os órgãos federais, apresenta soluções de curto e médio prazo para apoiar a administração pública federal. As ações propostas abrangem cinco dimensões, incluindo governança e gestão estratégica, simplificação, digitalização e integração de processos, arranjos institucionais e estruturas organizacionais, infraestrutura e logística, e gestão de pessoas com foco no planejamento e otimização dos processos do setor. Essas medidas visam promover a eficiência e a otimização em diversos aspectos da administração pública (MGISP, 2020).

Por conseguinte, é no escopo da TD que se desenha a estratégia do governo federal para promoção do alcance do cidadão aos serviços públicos de forma simplificada por meio digital, sendo parte do Plano de TD convencionado pelos órgãos e entidades com a Secretaria de Governo Digital do MGISP.

Além disso, a estratégia de governo digital é alinhada aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) que visam orientar os líderes mundiais a implementar ações governamentais com vistas ao alcance dos objetivos determinados. Esses objetivos representam metas a serem alcançadas até o ano de 2030 para promoção do desenvolvimento sustentável por meio da inovação digital e da governança inclusiva (Governo Digital, 2024c).

Nesse panorama de transformação do governo com uso de tecnologias digitais e na promoção da qualidade dos serviços públicos, e com base na Estratégia de Governo Digital que a área de Gestão de Pessoas nos Institutos Federais têm suas atividades nas ações do governo federal para alcance dos objetivos de transformação digital, pois em suas atribuições desenvolvidas diariamente, a manipulação de grande quantidade de informações e documentos - físicos e/ou digitais. Nessa lógica, da gestão documental e da arquivística, constata-se que os documentos da vida funcional de um servidor são acumulados ao longo de todos os anos de atividade pública e inseridos na sua pasta funcional - antes física, e nos dias atuais, caminhando para a era digital. (Decreto n. 11.260, 2022).

É diante de tal contexto, impulsionado pelo panorama de evolução digital global, e atualmente como parte do esforço do Governo Federal para a oferta digital dos serviços públicos, que se verifica, desde 2011, a publicação de normativas acerca da criação do AFD na administração pública federal.

O Assentamento Funcional Digital – AFD

O Assentamento Funcional Digital (AFD) é um repositório digital que substitui a pasta funcional física dos servidores públicos federais, armazenando documentos relacionados à sua vida funcional. Integrado ao Sistema de Gestão de Pessoas (SIGEP), o AFD atende às diretrizes de segurança, armazenamento e preservação documental estabelecidas no e-ARQ Brasil (Portaria normativa SGP nº 9, 2018; ENAP, 2019). Sua operação teve início em 1º de novembro de 2018, sendo a principal fonte de consulta do histórico funcional dos servidores nos órgãos e entidades do SIPEC (Portal do Servidor, 2016).

Segundo Bortoluzzi (2020), os documentos funcionais são aqueles produzidos ou recebidos no decorrer da vida funcional do servidor, enquanto a pasta funcional reúne esses registros de forma física. A gestão do AFD é de responsabilidade das unidades de Gestão de Pessoas dos órgãos do SIPEC, que devem garantir a inclusão de novos documentos e a digitalização do acervo previamente existente, ou seja, os legados no sistema SIGEP-AFD, conforme estabelecido na Portaria Normativa SGP nº 9 (2018). Dessa forma, o AFD proporciona maior acessibilidade, eficiência e segurança à gestão documental, consolidando-se como um avanço na administração pública federal.

Ressalta-se a identificação das diretrizes sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos desde 2011 e outros normativos acerca do AFD em anos posteriores. Na Tabela 1 resumem-se os atos administrativos publicados quanto ao AFD:

Tabela 1

Atos Normativos publicados sobre o AFD no período de 2011 a 2018

Portarias	Assunto
Portaria Normativa SRH n. 03 e 04 de 18 de novembro de 2011	Cria o AFD e estabelece orientação aos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, dispõe sobre a digitalização dos documentos funcionais para o Sistema de Gestão de Serviços – SGS.
Portaria Normativa SEGEP n. 199 de 17 de novembro de 2015	Cria o AFD, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, informa sobre o lançamento e disponibilização do SEI-AFD até 29 de fevereiro de 2016; veda, a partir de 1º de março de 2016, o arquivamento de documentos funcionais na forma física e revoga as Portarias de 2011.
Portaria Normativa SEGRT/MP n. 04 de 10 de março de 2016	Cria o AFD, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, referencia novamente o lançamento e disponibilização do SEI-AFD, até 30 de junho de 2016, veda, a partir de 1º de julho de 2016, o arquivamento de documentos funcionais na forma física e revoga a Portaria de 2015.
Portaria Normativa n.09, de 01 de agosto de 2018 – vigente	Cria o AFD, no âmbito dos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, mantém a vedação, desde 1º de julho de 2016, quanto ao arquivamento de documentos funcionais na forma física, traz outras diretrizes e revoga a Portaria de 2016. Em 01/11/2018, tem início o novo módulo SIGEP-AFD.

Nota. Elaborado pelos autores.

Em novembro de 2011, são publicadas duas portarias pela Secretaria de Recursos Humanos (SRH) do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG), com as primeiras disposições sobre o AFD (Portaria Normativa SRH n. 03, 2011). Em julho de 2012, é publicada a Lei nº 12.682, que trata da elaboração e do arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos (Lei n. 12.682, 2012). Posteriormente, em novembro de 2015 ocorreu a publicação de nova portaria pela Secretaria de Gestão Pública (SEGEP), do MPOG, com enfoque em novas orientações para a operacionalização do AFD e referência ao lançamento do novo sistema: SEI-AFD (Portaria normativa/ SEGEP n. 199, 2015).

Em março de 2016, a Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público (SEGRT) do MPOG, por meio da Portaria Normativa n. 04, publicou novas diretrizes relacionadas à criação, etapas, prazos, gestores e competências do AFD, com ênfase na agilidade do acesso à informação, no subsídio à tomada de decisão, e como meio de resguardar os direitos e os deveres dos órgãos, entidades e de seus agentes integrantes do SIPEC. Foi implementada como meio de consulta ao histórico funcional dos servidores públicos federais efetivos, comissionados ou a estes equiparados. Importante frisar que, ao MPOG foi atribuída a responsabilidade pela disponibilização do sistema eletrônico para a gestão dos documentos do AFD (Portaria normativa SEGRT/MP n. 04, 2016b).

Cerca de dois anos depois, em agosto de 2018, houve a publicação de nova portaria normativa (Portaria Normativa n. 9) - que é a vigente. Estabeleceu-se o prazo de 30 meses, a partir da sua publicação, para que os órgãos e entidades integrantes do SIPEC providenciassem a operacionalização do AFD e a digitalização do legado das pastas funcionais dos servidores para a nova ferramenta disponibilizada: SIGEPE-AFD (Portaria normativa SGP n. 9, 2018). Destaca-se que já se extinguiu o prazo definido, e não foram encontradas outras ações do ministério, relativas a reforço ou campanha para atendimento pelas instituições normatizadas quanto à conclusão da digitalização do legado.

Assim, tendo em vista a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2023 - “organizada em princípios, objetivos e iniciativas que nortearão a transformação do governo por meio do uso de tecnologias digitais, com a promoção da efetividade das políticas e da qualidade dos serviços públicos [...]” (Decreto n. 11.260, 2022a) - com base na iniciativa 1.1 do referido Decreto 11.260, de 2022, em “Transformar cem por cento dos serviços públicos digitalizáveis até 2023”, que as pesquisadoras, durante sua atuação na gestão de pessoas de uma instituição federal vinculada ao SIPEC, perceberam que muitos dos seus Campus ainda não haviam conseguido digitalizar o legado dos seus servidores. E essa poderia ser a realidade de muitas outras instituições do executivo federal, instigando na hipótese de não conclusão da digitalização do legado dos servidores pelos outros IFs.

É nesse escopo que, embora as novas tecnologias digitais tragam benefícios para melhoria nos serviços prestados, eficiência na operacionalização dos serviços públicos, maior transparência e uma participação mais efetiva, os desafios à efetivação da TD da administração pública são evidentes com resistências, dificuldades de acessos às tecnologias, segurança das informações e capacitação dos servidores envolvidos para a operacionalização dos novos processos desenvolvidos (Barros Júnior et al., 2022).

A implantação de novos procedimentos de trabalho envolve mudanças no papel dos servidores em que desafios técnicos se fazem presentes, assim como, a resistência a mudanças, que podem estar relacionados tanto à falta de conhecimento às novas implementações digitais, quanto à capacidade de mudanças organizacionais no âmbito das instituições públicas, conforme abordado por Almeida (2020). E tal como observado por Araújo (2023), em que destaca a necessidade de mudanças organizacionais, o conhecimento insuficiente, a falta de recursos humanos e os problemas de governança como impactantes na implantação do AFD no próprio Ministério da Economia.

Consoante ao exposto, Silva (2017) destaca a demanda de procedimentos para classificação dos documentos arquivados nos legados, higienização dos documentos, entre outros procedimentos arquivísticos de preparo, e não apenas a mera digitalização - ou seja, são necessários conhecimentos específicos de profissionais de arquivologia, que não são comuns aos servidores da área de gestão de pessoas. Ademais, o volume das pastas e o quantitativo das pastas funcionais pode ser outro problema.

Lima (2024), por sua vez, evidencia as barreiras para a transição tecnológica na administração pública, tanto entre servidores quanto na população em geral. A qualificação dos servidores é essencial para o sucesso das ações de governo digital. Assim como, a inclusão digital é um desafio governamental, uma vez que nem todos os cidadãos têm acesso às tecnologias necessárias para utilizar os serviços públicos digitais disponibilizados. Ou seja, além da oferta, o governo tem o desafio no alcance da sociedade, em que algumas dificuldades podem ser enfrentadas com capacitações e formações, e outras envolvem aspectos muito mais profundos como as problemáticas econômicas e sociais. Logo, a transformação digital do governo pode ser entendida tanto no escopo da transformação dos processos internos quanto na modificação das relações entre governo e outros atores sociais e políticos (Luna-Reyes & Gil-Garcia, 2014).

Nesse contexto, De Carvalho (2010) aborda que é essencial considerar as consequências que a tecnologia traz para as organizações, que podem ter impactos psicológicos, econômicos, produtivos ou sociais. Contudo, os argumentos favoráveis para a sua implementação ressaltam que a tecnologia ampliou a capacidade de controle e monitoramento sobre a execução do trabalho e que as ferramentas digitais possibilitam rastrear custos, melhorar o desempenho, o tempo e a eficácia das diferentes formas de trabalho.

Assim, com a implementação do AFD, atividades de cunho burocrático e operacional entram para a esfera digital, que possui a tendência de facilitar a rotina das atividades administrativas das equipes de gestão de pessoas. De acordo com o relatório sobre o futuro do trabalho, produzido pelo Fórum Econômico Mundial, as novas tecnologias substituirão tarefas específicas de cunho operacional anteriormente executadas por funcionários, liberando-os para se concentrarem em novas tarefas gerenciais, e levando a mudanças rápidas nos conjuntos de habilidades e competências fundamentais nessas ocupações (Claver-Cortés et al., 2016; Perides et al., 2020).

Método

O estudo justifica-se pelo fim do prazo estimado para conclusão da digitalização do legado de documentos funcionais pelos órgãos e entidades integrantes do SIPEC, em fevereiro de 2021, com base na publicação da Portaria Normativa SGP n. 9 (Portaria normativa SGP n. 9, 2018), sendo a motivação para a pesquisa. Buscou-se analisar a evolução da implantação do AFD nos 38 IFs brasileiros, a partir de 2016, quando ocorreram os primeiros movimentos dos IFs no atendimento da Portaria Normativa SEGRT/MP n. 04 de 10 de março de 2016.

Para delinear o caminho teórico-metodológico procurou-se levantar a legislação sobre a criação do Assentamento Funcional Digital, os estudos publicados e disponibilizados em repositórios digitais, tais como: dissertações, teses e artigos, acerca da gestão de documentos e digitalização, da transformação digital do Governo Federal, e do assentamento funcional digital como ferramenta estratégica do governo e da gestão de pessoas no âmbito da administração pública federal no uso das tecnologias e dos serviços digitais.

Para o levantamento teórico de cada um dos temas mencionados para fundamentar a temática envolvida neste estudo foi realizada uma busca nas bases de pesquisa Google Acadêmico, Scielo e Portal de Periódicos Capes. É relevante informar que não foi localizado nenhum artigo que

contemplasse a análise da evolução da implantação do AFD pelo total de IFs brasileiros como proposto neste estudo. Na Tabela 2 sintetiza-se a metodologia utilizada para melhor compreensão.

Quanto ao procedimento técnico de coleta de dados da pesquisa, classifica-se como documental, em que a obtenção dos dados necessários para a análise ocorreu por meio de solicitação de permissão de acesso ao Painel AFD e de dados coletados no Portal da Transparência da Controladoria-Geral da União (CGU). O Painel AFD é uma ferramenta gerencial desenvolvida pela Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia, com o objetivo de acompanhar o serviço de digitalização dos assentamentos dos servidores da administração pública federal, sendo a liberação de acesso e gestão do MGISP. Já o Portal da Transparência do Governo Federal é um site de acesso livre, por meio do qual o cidadão pode localizar informações acerca do uso dos recursos públicos e de assuntos relacionados à gestão pública brasileira. Conforme aponta Gil (2008), a pesquisa documental possui semelhança com a pesquisa bibliográfica, cuja diferença está na natureza das fontes. Dessarte, a pesquisa documental utiliza materiais que não receberam ainda um tratamento analítico.

Tabela 2

Resumo da metodologia aplicada

Etapa	Descrição
Levantamento teórico	Levantamento da legislação do AFD e de estudos publicados no Google Acadêmico, na Scielo e no Portal de Periódicos Capes
Coleta de dados	Extração dos dados de digitalização por meio do Painel AFD e quantitativo de servidores dos 38 IFs no Portal da Transparência
Análise Quantitativa	Estatística Descritiva dos percentuais dos assentamentos e quantitativo de legados digitalizados calculados a partir dos dados fornecidos pelo painel governamental
Interpretação e Discussão	Resultados integrados à pergunta de pesquisa e apontamentos de situações identificadas nos números fornecidos <i>versus</i> normativas

Nota. Elaborado pelos autores (2025).

Com o acesso ao Painel AFD, na primeira quinzena de junho de 2023, referente à competência de maio de 2023, foi realizada a extração dos dados do AFD necessários para o estudo. O total de servidores foi retirado do Portal da Transparência da CGU na primeira quinzena de julho de 2023. E os demais dados foram obtidos ao longo do desenvolvimento do presente estudo. Ressalta-se que foram identificados os quantitativos por IF e por ano, nesse escopo que algumas divergências foram identificadas, como poderá ser observado nas seções Resultados e Discussões.

Delimitou-se o método para a análise dos dados da estatística descritiva, com a finalidade de sintetizar uma série de valores de mesma categoria, possibilitando uma visão global da variação desses valores, organizando e descrevendo os dados por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas (Guedes et al., 2005).

O método quantitativo aborda a representatividade numérica, a partir de uma mensuração objetiva e a quantificação dos resultados. Tem, portanto, a finalidade de generalizar e/ou agrupar os dados a respeito de uma população, estudando somente uma pequena parcela dela, a amostra

(Zanella, 2006). Nesse sentido, com o universo de mais de 200 órgãos do executivo Federal que utilizam o AFD, a amostragem desta pesquisa refere-se aos 38 IFs.

A análise estatística será realizada a partir da implementação do emparelhamento, no qual consiste em “associar os dados recolhidos a um modelo teórico a fim de compará-los” (Gil, 2002, p. 90). Os dados obtidos do PAINEL AFD foram inseridos em planilha excel, que por meio de estatística descritiva apresentou os quantitativos e percentuais do período. Esses dados estatísticos foram interpretados com base nas legislações sobre Governo Digital juntamente com alguns apontamentos da teoria da Transformação Digital citados por Barros Júnior, Santa Rita e Silva (2022), Araújo (2023) e Lima (2024) que contemplam a melhoria dos serviços prestados, juntamente com maior transparência pública, a falta de recursos humanos e os problemas de governanças e as dificuldades para a transição tecnológica na Administração Pública.

Resultados

Visando alcançar o objetivo delimitado na pesquisa, apresentam-se a seguir os resultados obtidos com base nos dados extraídos do PAINEL AFD em junho de 2023. A evolução da digitalização do legado para o AFD, desde 2016, quando ainda era o sistema SEI-AFD, até os dias atuais com o SIGEPE-AFD, é apresentada na Tabela 3.

Tabela 3

Evolução de legados digitalizados para o AFD até 2023

Até 2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	Total de legados digitalizados
1.801	1.078	5.335	10.831	9.909	10.142	19.182	2.977	61.255

Nota. Elaborado pelos autores com base nos dados do PAINEL AFD (2023).

Importante destacar que o legado é um conjunto de documentos não digitais relativos à vida funcional do servidor produzidos até 30 de junho de 2016. E o assentamento funcional é a pasta com os documentos produzidos durante a vida funcional do servidor. Destaca-se que o AFD também é o módulo digital do Sistema Sigepe, em que os documentos funcionais são incluídos e arquivados (Portaria normativa SGP nº 9, 2018; Silva, 2019).

É possível observar, na Tabela 3, um aumento de digitalizações em 2018, com acréscimo significativo nos anos de 2019 a 2022. Uma vez que ocorreu a publicação da última portaria normativa acerca do AFD, em agosto de 2018, e a liberação do atual sistema SIGEPE-AFD, em novembro de 2018, percebe-se que 2019 foi o ano de expressiva operacionalização na digitalização dos legados.

Sequencialmente, o ano de 2020 apresentou ligeira queda, que pode ser justificável em virtude da pandemia de COVID-19, mas retornando o aumento das digitalizações em 2021. O ano de 2022 pode ser considerado o ano com maior ação por parte dos IFs, ao totalizar 19.182 legados digitalizados.

A Tabela 4 apresenta os dados de assentamentos funcionais já digitalizados, por quantitativo, percentual, o total de legados digitalizados e o total de servidores, possibilitando um diagnóstico por IF. Conforme pode ser observado, identificou-se um total de 83.821 assentamentos digitalizados para o módulo AFD do SIGEPE, o que corresponde a 59,29% de assentamentos funcionais

digitalizados, considerando os 38 IFs que compõem o SIPEC. Todavia, é importante destacar que há servidores com mais de um vínculo cadastrado, não representando esse valor o total de servidores. O Painel AFD apresenta o total de assentamentos funcionais de acordo com a quantidade de vínculos do servidor, que são contabilizados no total. Se em cada um dos vínculos houver algum documento inserido, esses serão computados pelo painel, sendo que cada vínculo corresponderia a um assentamento.

Tabela 4

Assentamentos Funcionais e legados digitalizados por Instituto Federal (IF)

IF (corresponde ao órgão no painel AFD)	Total de assentamentos digitalizados	Percentual de assentamentos digitalizados	Total de legados digitalizados	Total de servidores (incluídos todos os tipos de vínculos)
IFSP	7.064	83,81%	5.355	5.584
IFCE	5.315	85,78%	5.051	4.662
IFSC	4.282	67,53%	1.564	3.483
IFGO	3.728	86,10%	3.228	1.741
IFPR	3.611	78,59%	4.291	2.660
IFMA	3.570	71,96%	423	3.888
IFPB	3.505	76,63%	2.849	3.238
IFRS	3.457	75,68%	2.125	2.710
IFMG	3.447	84,86%	3.404	2.578
IFPE	3.341	67,91%	1.693	3.441
IFES	3.107	44,83%	1.713	4.044
IFSRIO-GRANDENSE	2.892	59,15%	43	2.571
IFMT	2.763	51,89%	2.484	2.762
IFFLU	2.557	76,28%	3.472	2.434
IFSULMG	2.535	73,10%	3.215	1.688
IFPI	2.530	60,60%	2.334	2.956
IFNORTEMG	2.342	94,55%	1.897	1.671
IFFARROUPILHA	2.081	70,09%	2.461	1.743
IFAM	1.941	63,04%	849	2.367

IF (corresponde ao órgão no painel AFD)	Total de assentamentos digitalizados	Percentual de assentamentos digitalizados	Total de legados digitalizados	Total de servidores (incluídos todos os tipos de vínculos)
IFAL	1.914	60,17%	2.426	1.952
IFGOIANO	1.906	67,21%	1.437	1.741
IFBAIANO	1.871	67,59%	304	1.946
IFMS	1.841	95,69%	616	1.300
IFPA	1.724	46,33%	473	3.100
IFTO	1.602	65,71%	3.496	1.480
IFSE	1.353	62,47%	9	1.760
IFTRIANMG	1.340	70,27%	2.899	1.426
IFCATARINA	1.193	31,39%	57	2.159
IFRO	921	37,42%	91	1.311
IFSERTPE	761	42,75%	41	1.204
IFSUDMG	750	28,11%	15	1.811
IFRR	693	61,76%	155	856
IFRN	676	12,16%	27	3.551
IFAC	579	49,66%	823	802
IFAP	479	45,06%	300	677
IFBA	72	1,29%	20	3.691
IFBRASILIA	47	2,24%	23	1.430
IFRJ	31	0,89%	7	2.536
Total	83.821	-	61.670	90.954

Nota. Elaborado pelos autores com base nos dados do Painel AFD e do Portal da Transparência (2023).

Sobre esta questão, de acordo com a Portaria Normativa n. 09 (2018), cada servidor ativo ou aposentado (servidores públicos federais, empregados públicos, contratados temporariamente, residentes, estagiários, militares de ex-territórios e os participantes do Programa Mais Médicos) tem atribuído pelo seu CPF um assentamento funcional único, gerado automaticamente pelo sistema de gestão quando do seu cadastramento no SIAPE, admitindo-se mais de um vínculo (Portaria normativa SGP n° 9, 2018). Contudo, verificou-se que o módulo AFD, do sistema SIGEPE,

computa a quantidade de assentamentos funcionais de acordo com o número de vínculos, acarretando no fato de que se um servidor possuir mais de um vínculo federal, seja por mudança de cargo ou por estar investido em dois cargos, ele terá atribuído dois vínculos e estará contabilizando dois assentamentos, o que traz divergência ao que está disposto na Portaria.

Além de o total de assentamentos digitalizados (83.821) não corresponder ao número total de servidores (90.954), também não equivale ao quantitativo de legados digitalizados (61.670). O quantitativo total e o percentual de assentamentos (pastas digitais) estão representados na soma dos assentamentos (dossiês ou pastas funcionais) que possuem algum documento inserido no módulo AFD, podendo somar mais de um vínculo. É válido observar que também são contabilizados os servidores temporários que já fizeram parte do quadro de pessoal de algum órgão e que possuem o assentamento digitalizado.

Esclarece-se que o total de legados digitalizados (61.670) possui um desvio no resultado se comparado ao total de legado digitalizado da Tabela 3, com evolução ano a ano (61.255), podendo ser relativo à margem de erro que qualquer sistema pode exibir.

A partir dos dados apresentados na Tabela 4, ainda que poucos Institutos Federais estejam próximos da conclusão da digitalização de assentamentos, a maior parte tem mais de 50% de digitalização de assentamentos, sendo 26 de um total de 38 IFs. A Tabela 4 evidencia que nenhum dos IFs alcançou cem por cento de digitalização de assentamentos existentes dos seus servidores, de acordo com o número de vínculos funcionais. Os que mais se aproximam da totalidade de digitalização dos dossiês (pastas funcionais) são o IFMS, com 95,69% e o IFNORTEMG, com 94,55%.

No que se refere especificamente ao legado funcional dos servidores, que são os documentos anteriores a 1º de julho de 2016, que deveriam ser digitalizados para o AFD em 30 meses a partir da publicação da Portaria Normativa nº 09/2018, conseguiu-se obter apenas os dados relativos à quantidade de legados que foram digitalizados por cada IF e publicados no sistema Sigepe módulo AFD. Ressalta-se que não há como inferir, por meio da versão atual do Painel AFD, o percentual que já foi digitalizado especificamente do legado, uma vez que não há como estimar a quantidade de legado que ainda faltaria para ser digitalizado de cada IF. Isso decorre em razão de que os dados disponibilizados pelo Painel AFD, atualmente, não permitem levantar quantos servidores, de cada IF, ingressaram antes de 2016 e, portanto, quantos legados ainda estariam pendentes de digitalizar.

Por conseguinte, a Tabela 3 descreve a quantidade de legados digitalizados por IF e o número de servidores que há em cada um deles, de modo a observar um comparativo, em que alguns possuem mais inclusões “legados” do que o número de servidores (de todos os vínculos). Assim, não foi obtida a estimativa de quantos legados ainda estariam pendentes de digitalizar, podendo ser uma causa de não localização de outras ações de incentivo do MGISP relacionadas ao AFD nas instituições federais, já que até as últimas atualizações do painel não é factível o fornecimento desse dado específico.

Esclarece-se que não cabe ao Ministério de Gestão e Inovação em Serviços Públicos, como órgão central, a atribuição de cobrança da implantação e digitalização do AFD, em virtude da autonomia dos IFs e suas responsabilidades intrínsecas. A responsabilidade é de cada instituição, sendo papel da auditoria governamental o levantamento e a solicitação de esclarecimentos às instituições. Ainda que existam alguns dados não disponíveis no painel, é possível aos órgãos de controle externo realizar a requisição de esclarecimentos e providências aos IFs com reduzido número de operacionalização, com base no número de servidores, ano de criação do instituto e quantidade de digitalizações, analisando comparativamente os IFs.

Para se verificar o nível de discrepância entre as informações e a realidade, visando ao aprimoramento do painel, seria necessário o cruzamento do SIAPE dos servidores totais/IF versus a data de ingresso. O total de ingresso anterior a 2016 deveria ser o equivalente ou aproximado ao

mínimo de legados digitalizados. Poder-se-ia utilizar também a extração por CPF, mas o sistema não poderia totalizar o número de vínculos, em razão da contabilização atual acrescentando o número de vínculos, que no total distorce a quantidade exata de digitalizações.

Os dados apresentados indicam que também estaria ocorrendo um desvio no resultado total de legado por servidor efetivamente digitalizado, sendo computado mais de uma vez o legado, a depender de quantas vezes a classificação foi atribuída a um conjunto de documentos inseridos, a partir da estrutura dividida em seções, conforme a Portaria Normativa n. 09/2018 (Portaria normativa SGP nº 9, 2018). Ao incorrer em mais de uma seção de legado por assentamento, o sistema possivelmente contabiliza o número de inclusões. O IFCE, por exemplo, possui 5.051 legados digitalizados, maior que o total de servidores, que é 4.662. O mesmo ocorre com o IFGO, que possui 3.228 legados e 1.741 servidores.

Ainda que identificadas as distorções mencionadas no painel AFD, ao analisar comparativamente o quantitativo de legados já digitalizados por IF, conforme a Tabela 4, identifica-se que alguns institutos estão atrasados quanto à digitalização, quando comparado com o total de servidores de cada IF obtido no Portal da Transparência da CGU. Os dez institutos com menor número de digitalizações de legados são apresentados na sequência na Tabela 5.

Do número de legados digitalizados aferidos pelo Painel AFD, por meio de extração por órgão, percebe-se que há IFs com um número reduzido de legado digitalizado, como, por exemplo, o IFRJ. Esse IF não teria mais de 90% do quadro da instituição composto por servidores ingressantes após 2016, para justificar não haver um quantitativo maior do que sete legados para digitalizar. E ainda, verifica-se que apenas 37 assentamentos foram incluídos no módulo AFD, de um total de 2.536 servidores no IFRJ.

Percebe-se que não está ocorrendo a inclusão do legado e nem a inclusão da documentação funcional produzida no AFD, visto que todas as portarias publicadas, após 2016, deveriam ser inseridas no sistema. Assim, se 37 assentamentos foram incluídos no AFD pelo IFRJ, o restante, dos mais de dois mil assentamentos, não tiveram documentos inseridos SIGEPE-AFD.

Tabela 5

Dez institutos com menor número de digitalizações de legados

Instituto Federal	Quantitativo
IFRJ	7
IFSE	9
IFSUDMG	15
IFBA	20
IFBRASILIA	23
IFRN	27
IFSERTPE	41
IFSRIO-GRANDENSE	43
IFCATARINA	57
IFRO	91

Nota. Elaborada pelos autores com base nos dados do Painel AFD (2023).

Outro aspecto constatado é que, ao realizar a comparação com os outros 28 Institutos Federais (os IF com mais de 100 legados digitalizados), percebe-se que o quantitativo de legados dos demais é expressivamente maior. São em torno de dois mil, três mil, e até cinco mil legados em alguns institutos. E mesmo ao considerar os IFs que mais digitalizaram legado, se comparado ao

número de servidores, ainda que não seja possível aferir exatamente o número de legados existentes em cada IF, há muita distorção na operacionalização do AFD por alguns IFs. Há IF com mais de três mil assentamentos e legados incluídos, tal como: o IFSP com 5.584 servidores, 7.064 assentamentos digitalizados e 5.355 legados. Enquanto há IF com um resultado ínfimo de operacionalização do AFD, tal como o IFRJ: possui 2.536 servidores e apenas 31 assentamentos digitalizados e sete legados incluídos. São dois extremos.

Discussões

Para essa discussão, analisamos três perspectivas relacionadas ao objeto de estudo: a de gestão organizacional e políticas públicas, a de gestão de pessoas e o relacionamento com os servidores, e da sustentabilidade.

Perspectiva Organizacional

Quanto à primeira perspectiva, da gestão organizacional e políticas públicas, apontam-se algumas possíveis justificativas para a digitalização incompleta. Apesar de a publicação da primeira normativa sobre a criação do AFD ter sido em 2011, as primeiras comunicações encontradas sobre a disponibilidade dos sistemas e das orientações para a solicitação de acesso e operacionalização do AFD ocorreram apenas nos anos de 2016 e 2018, conforme levantado no Portal do Servidor (2016):

a). Além disso, a mudança de sistema para o atual SIGEPE-AFD aconteceu apenas em novembro de 2018.

Uma segunda razão pode ser a pandemia COVID-19 que, por praticamente dois anos (2020 e 2021), impôs restrições de acesso às instituições, a maioria ficou sem funcionamento presencial. Ou seja, foram cerca de três anos de operacionalização após a última portaria publicada quanto ao AFD (em 2018) e cinco anos se considerar a portaria publicada em 2016. Vale lembrar que, em 2016, o sistema era outro - SEI-AFD - e poderiam ter ocorrido dificuldades nas instituições, a partir do uso da ferramenta, tanto que foi substituída dois anos depois.

Ainda, uma terceira causa pode ser a falta de recursos orçamentários para uma eventual contratação de empresa terceirizada para o serviço de digitalização do legado, frente às dificuldades levantadas. Flores (2021), ao analisar a implantação do AFD nos IFs do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, identificou a implantação do AFD parcialmente efetivada pelos IFs analisados, com pendência de inclusão do legado. Trazendo à tona as dificuldades na operacionalização pelos IFs que levantaram fatores dificultantes como: a força de trabalho e o tempo despendido para a implantação, e listado como solução a contratação de serviços de terceiros. Todavia, sua pesquisa demonstrou que o ganho obtido com a disponibilização de informações pelo AFD facilitou as atividades da área de gestão de pessoas dessas instituições, tendo os benefícios perceptíveis e os empecilhos contornáveis.

Destaca-se que o tempo despendido para a implantação pode acontecer, para garantir a segurança das informações, evitando divulgação de dados pessoais e sigilosos, segundo Valentini (2009, citado por Oliveira e Santos, 2018).

Apesar da digitalização dos assentamentos funcionais ser somente um dos regramentos desenvolvidos pelo governo e impostos aos órgãos e entidades vinculadas ao SIPEC, da qual fazem parte os IFs, gerou reflexos no campo da gestão organizacional das instituições federais de ensino e fazem parte do movimento em busca de uma governança pública mais eficiente - o que envolve aprimoramentos na operacionalização administrativa dessas entidades, em que o AFD abarca um desses aspectos evolutivos. Quando a primeira versão da Estratégia de Governança Digital foi instituída a partir de 2016, os esforços foram conduzidos no aprimoramento da infraestrutura, sistemas e serviços dos órgãos federais, isto é, envolvendo também a perspectiva dos processos internos (Governo Digital, 2024b), tanto que as estratégias foram incrementadas nos anos seguintes,

visando consolidar tanto as plataformas digitais governamentais, perpassando todos os stakeholders envolvidos, sejam eles servidores ou sociedade em geral.

Uma vez que o processo de digitalização de legado - que são os documentos físicos já produzidos no âmbito das instituições, anteriormente, ao início do processo de digitalização dos documentos funcionais - gera providências necessárias por parte dos servidores de gestão de pessoas, entende-se necessário detalhar os aspectos envolvidos nessa nova atribuição agregadas à essas equipes de trabalho.

Perspectiva de Gestão de Pessoas

A segunda Perspectiva relacionada com a gestão de pessoas refere-se, principalmente, em como a inclusão dos legados do AFD impactam na rotina dos servidores.

Dentre as vantagens da TD, Bortoluzzi (2020) cita o aumento da produtividade nas atividades diárias dos profissionais envolvidos. Contudo, os desafios encontrados para a implementação e sustentação da TD na Gestão de Pessoas são árduos em razão da atuação com um quadro reduzido de servidores. Além das demandas exacerbadas, falta de equipes especializadas e preparadas para comandar a digitalização de documentos funcionais, os documentos arquivados nas pastas demandam uma série de procedimentos arquivísticos de preparo para a inclusão no sistema AFD (Portaria normativa SGP n. 9, 2018); e conforme apontado por Silva (2017), não envolvem apenas a mera digitalização, mas são necessários conhecimentos não tão comuns aos servidores da área de gestão de pessoas. É nesse sentido que é indispensável a capacitação dos servidores envolvidos para implementação das inovações propostas pelo governo (Lima, 2024).

Outrossim, em meio a uma atuação com número reduzido de servidores, a grande quantidade de documentos existentes nas pastas funcionais pode acarretar em dificuldade em focar na operacionalização da digitalização do legado. O que possivelmente em um contexto de trabalho já atribulado, acaba não sendo prioridade para as instituições - reflexo de uma certa resistência às mudanças, conforme observado por Almeida (2020) e Lima (2024) - assim, ficando um trabalho acumulado e não evoluindo da forma prevista, conforme percebe-se nas publicações de normativas para esse fim, desde 2011.

Outro grande desafio enfrentado pela Gestão de pessoas além do grande volume de dados, é a baixa interoperabilidade dentre os sistemas do executivo Federal, como o Sigepe, Siape, e-siape SouGov, Siapenet entre outros. Gianni (2023) explica que a evolução dos sistemas são realizadas em partes, o que resulta em atividades que iniciam-se em um sistema e conclui-se a atividade em outro, por vezes um mesmo ato administrativo, deve ser cadastrado os mesmos dados em sistemas diferentes o que causa mais retrabalho para os servidores e consequentemente mais burocracia.

Embora, um dos objetivos traçados dentro das EGD ser “Equipes e Governo com competência Digital” no qual houve ações relacionadas com capacitações realizadas pelo Governo Federal para mais de 10.000 servidores bem como a realização de eventos e ações de comunicação sobre os princípios da Transformação Digital com no mínimo 50.000 pessoas, ao confrontar os legados digitalizados pelo quantitativo dos 38 IF pesquisados, constatou-se que 26,31% dos IFs não conseguiram digitalizar nem 100 legados. Este quantitativo evidencia a falta de efetividade nas práticas e uso racional da força de trabalho desempenhado pelos servidores de Gestão de Pessoas (Governo Digital, 2024d).

Perspectiva da Sustentabilidade

Já na terceira perspectiva da sustentabilidade, ao contrário das perspectivas anteriores que destacam as barreiras à efetivação do AFD, apresenta-se um contraponto ao discutir os benefícios da implementação, alinhados aos ODS da Agenda 2030 da ONU e visam promover a sustentabilidade (Governo Digital, 2024a, 2024c).

O MGISP dispõe em seu portal os indicadores da estratégia de Governo Digital, no qual apresenta os 6 princípios juntamente com os objetivos e status das iniciativas atreladas aos indicadores. Pode-se perceber as iniciativas da TD que impactam na sustentabilidade a partir do indicador de eficiência, como a otimização das tecnologias da informação e plataformas e ferramentas integradas (Governo Digital, 2024d).

A sustentabilidade também visa otimizar os processos de trabalho da administração pública por meio do aperfeiçoamento na infraestrutura tecnológica que adentra as ferramentas digitais como o AFD. Dentro dos seis princípios listados nas estratégias de governo digital as iniciativas relacionadas com o princípio da eficiência são dispostas dentro do painel de indicadores do MGISP como cem por cento concluídas até 2022. Na listagem é citada a migração de serviços de pelo menos 30 órgãos para a nuvem, bem como, a ampliação do compartilhamento de softwares estruturantes, totalizando um novo software por ano. O AFD como uma dessas ferramentas tecnológicas possibilita uma melhor mensuração e resultados atrelados aos ganhos sustentáveis à administração Pública como: 1) Redução de consumo de papel e insumos físicos; 2) Redução de espaço físico e energia para a climatização, manutenção, armazenamento e transporte dos documentos impressos; 3) Facilidade no acesso aos dados pelos servidores de forma remota, sendo ágil e sustentável a tramitação e compartilhamento de informações dentro dos órgãos SIPEC (Bortoluzzi, 2020; Guimarães Júnior, 2022; Governo Digital, 2024a, 2024c, 2024d).

Essas iniciativas que foram implementadas na administração pública facilitam a construção e evolução de uma infraestrutura moderna e que resulta em um estado responsável e sustentável, são soluções tecnológicas que reduzem o impacto ambiental e garante a continuidade dos serviços para as futuras gerações.

Considerações Finais

A presente pesquisa teve por objetivo analisar a implantação do Assentamento Funcional Digital (AFD) nos 38 Institutos Federais Brasileiros (IFs). Verifica-se a evolução da digitalização do legado para o AFD, desde 2016, com crescimento em 2018, duplicando em 2019, e ligeiro decréscimo em 2020, possivelmente em virtude da Pandemia COVID-19. Houve retomada no crescimento em 2021, sendo constatado aumento significativo em 2022.

Quando vislumbrou-se verificar quantos IFs haviam finalizado a digitalização do legado e o percentual pendente de finalização, constatou-se não ser possível traçar a estimativa, uma vez que o Painel AFD utilizado não possibilitou nas funcionalidades do momento da pesquisa extrair exclusivamente o percentual de legado já digitalizado por órgão. Assim, não houve como estimar com os indicadores do sistema o percentual de servidores anteriores a 2016. Foi possível apenas a obtenção da quantidade de legados digitalizados e o percentual de assentamentos funcionais (dossiê ou pasta funcional) já inseridos no sistema.

Evidencia-se ainda, de acordo com os resultados extraídos do Painel AFD em 2023, que, como este contabiliza o número de vínculos que possuem documentos inseridos, não é possível equalizar o número de assentamentos digitalizados com o número de servidores, sendo divergente do referenciado nas portarias normativas de criação do AFD, que seria um assentamento funcional único por CPF. Assim, o painel, quando soma os diversos vínculos de cada servidor com algum documento inserido, não por CPF, distorce o resultado de digitalizações efetivamente realizadas, seja de dossiê seja de legado. Esse desvio torna complexo o acompanhamento da digitalização dos assentamentos dos servidores federais pelo MGISP, conforme objetivo da criação do painel AFD.

Ainda que levantadas as distorções no painel, foi possível responder a pergunta de pesquisa: Como está a implantação do AFD pelos 38 Institutos Federais Brasileiros (IFs)? Em que se concluiu que o AFD ainda não está totalmente em uso pelas Instituições Federais, tanto no que se refere às

pastas funcionais quanto na digitalização do legado de alguns IFs. Nos percentuais identificados de assentamentos digitalizados, apesar de 26 IFs possuírem mais de 50% de digitalização, 12 IFs encontram-se abaixo de 50% de conclusão.

Logo, percebe-se que há um longo percurso para alguns IFs atenderem aos pleitos, visto que até o momento da extração dos dados do Painel AFD em 2023 não houve a conclusão da digitalização por nenhum dos 38 Institutos Federais brasileiros analisados.

Ações por parte do MGISP são sugeridas, como a realização de campanhas e publicações acerca do AFD e sobre a importância da conclusão da digitalização do legado dos servidores, assim como, da inclusão periódica da documentação funcional produzida no módulo AFD do sistema SIGEPE. Além de disponibilização orçamentária para contratação de serviços terceirizados e locação de equipamentos compatíveis e ágeis para a operacionalização dos legados e assentamentos pendentes. E ainda, conforme apontado por Almeida (2020), além da cultura organizacional ser um aspecto a ser trabalhado quanto às mudanças organizacionais no setor público no que tange a conscientização dos servidores envolvidos, o treinamento e a capacitação são destacados por Silva (2017); e igualmente, a existência de condições necessárias são primordiais não apenas para a evolução da digitalização dos assentamento funcionais nos IFs, mas como, para o sucesso de todas as estratégias e normativas de transformação digital instituídas pelo Governo Federal.

Ademais, a capacidade de mudança organizacional é outro pleito a ser considerado pelo MGISP em suas ações e iniciativas. Em que pese, levanta-se o questionamento em até que ponto os institutos federais estão preparados, tecnicamente e financeiramente para implementar tantas mudanças advindas pelo processo de transformação digital do serviço público brasileiro? As orientações e o suporte técnico para instituir tantas iniciativas e metas atribuídas pelo governo às instituições públicas são adequadas à capacidade de reestruturação dessas instituições? São indagações que nos fazem questionar quando percebe-se que a evolução dos legados e assentamentos digitalizados não evolui na mesma medida que as estratégias e normas são atualizadas e implementadas, e em que iniciativas quanto ao AFD são criadas desde 2011, ou seja há mais de 10 anos.

No que tange ao Painel AFD, de modo a possibilitar um acompanhamento efetivo da evolução da digitalização dos documentos funcionais, sugere-se três melhorias no sistema, com outros indicadores e cruzamento de dados. Sendo a primeira melhoria relacionada com o cruzamento do SIAPE dos servidores totais/IF versus a data de ingresso - o total de ingresso anterior a 2016 deve ser equivalente aos legados digitalizados. A segunda seria sobre a possibilidade de extração por CPF, não podendo totalizar o número de vínculos. E a terceira melhoria seria sobre o cômputo do total de legados uma única vez por CPF, não somando o número de seções.

Outrossim, com o levantamento realizado percebeu-se que a realidade vivenciada nos câmpus do instituto federal de atuação das pesquisadoras com dificuldades para atendimento das normativas de AFD, que instigou essa pesquisa é uma dificuldade presente também nos outros IFs brasileiros. Conforme sugere Silva (2017) com relação aos programas e planos de ações com metas de digitalização e etapas necessárias às instituições podem auxiliar em uma evolução mais efetiva no que concerne à digitalização dos assentamentos funcionais dos servidores, especialmente, no que tange aos legados.

Fica, como sugestão de pesquisa acadêmica, a identificação por meio de entrevistas quanto às barreiras que estão impactando na finalização da digitalização dos legados dos servidores pelos IFs, a fim de buscar a solução para a conclusão desta atividade. Posto que a estratégia de transformação digital do governo federal propicia a promoção de maior segurança na guarda de documentos funcionais, atendendo às normas arquivísticas vigentes e facilitando o compartilhamento e acesso de informações e documentos entre os órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal (SIPEC), especialmente nas situações de movimentação de pessoal.

Referências

- Almeida, J. G. R. C. d. (2020). *A capacidade de mudança organizacional: a capacidade de mudança organizacional na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional*. [Dissertação de Mestrado em Administração Pública] - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro].
https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_e5b2715570de4047dab2143fba5ac099#:~:text=Objetivo%20Este%20estudo%20se%20prop%C3%B5e%20a%20investigar%20a,ou%20dificultam%20a%20mudan%C3%A7a%20organizacional%20nas%20unidades%20descentralizadas.
- Araújo, A. L. d. (2023). *Transformação digital na administração pública federal - case do Ministério da Economia no período de 2019 a 2022* [Dissertação de Mestrado, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, FGV, EBAPE].
https://bdtd.ibict.br/vufind/Record/FGV_9690be0f17587e728fdb91c7bbee3
- Barros Júnior, J. M., Santa Rita, L.P., Silva, W. (2022). Transformação digital na administração pública brasileira: Uma revisão sistemática de literatura. *Revista FSA*, 19(5), 45-64.
<https://doi.org/10.12819/2022.19.5.3>
- Bortoluzzi, R. (2020). *O assentamento funcional digital: elaboração de um instrumento de padronização de procedimentos para a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da UFSM* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. <http://repositorio.ufsm.br/handle/1/24280>.
- Carranza, G (2019). *Administração geral e pública* (6a ed.). Editora JusPODIVM.
- Claver-Cortés, E., Juana-Espinosa, S. De, & Valdes-Conca, J. (2016). E-government implementation, work process changes and competency training in Spanish town councils. *International Journal of Synergy and Research*, 5, 5–18. <https://doi.org/10.17951/ijsr.2016.5.0.5>
- Conselho Nacional de Arquivos. (2020). *Modelo de requisitos para sistemas informatizados de gestão arquivística de documentos e-ARQ Brasil*. https://www.gov.br/conarq/pt-br/assuntos/noticias/conarq-abre-consulta-publica-visando-a-atualizacao-do-e-arq-brasil/EARQ_v2_2020_final.pdf
- Conselho Nacional de Arquivos. (2021). *Diretrizes para a digitalização de documentos de arquivos nos termos do Decreto nº 10.278/2020*. https://www.gov.br/conarq/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/Diretrizes_digitalizacao__2021.pdf
- Cunha, C. B. L. (2019). *A transformação digital do governo federal brasileiro: Analisando as recomendações dos organismos internacionais* [Monografia de especialização, Universidade Federal de Minas Gerais]. <http://hdl.handle.net/1843/33473>
- De Carvalho, A. M. (2010). O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. *Revista Evidência*, 6, 153-172.
<https://ojs.uniaraxa.edu.br/index.php/evidencia/article/view/215/201>
- Decreto n. 8.936, de 19 de dezembro de 2016 (2016). *Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Brasília, DF. Presidência da República.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm.
- Decreto n. 9.319, de 21 de março de 2018 (2018). *Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital*. Brasília, DF. Presidência da República.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Decreto/D9319.htm.
- Decreto n. 9.739, de 28 de março de 2019. (2019). *Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal -*

- SIORG. Brasília, DF. Presidência da República.
http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/Decreto/D9739.htm.
- Decreto n. 10.278, de 18 de março de 2020. (2020a). *Regulamenta o disposto no inciso X do caput do art. 3º da Lei nº 13.874, de 20 de setembro de 2019, e no art. 2º-A da Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, para estabelecer a técnica e os requisitos para a digitalização de documentos públicos ou privados, a fim de que os documentos digitalizados produzam os mesmos efeitos legais dos documentos originais*. Brasília, DF. Presidência da República.
<https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=DEC&numero=10278&ano=2020&ato=500ATQU1EMZpWT575>.
- Decreto n. 10.382, de 28 de maio de 2020. (2020b). *Institui o Programa de Gestão Estratégica e Transformação do Estado, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, altera o Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2019*. Brasília, DF. Presidência da República.
<https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.382-de-28-de-maio-de-2020-259144093>.
- Decreto n. 11.260, de 22 de novembro de 2022. (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*. Brasília, DF. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm#art8.
- Decreto n. 12.069, de 21 de junho de 2024. (2024a). *Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital e a Rede Nacional de Governo Digital – Rede Gov.br e institui a Estratégia Nacional de Governo Digital para o período de 2024 a 2027*. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm#art23.
- Decreto n. 12.198, de 24 de setembro de 2024. (2024b). *Institui a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional*. Presidência da República.
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/D12198.htm.
- ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. (2019). *Módulo 1: Introdução ao Sistema Sigepe-AFD*. <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3941>.
- Flores, S. R. (2021). *A implantação do Sistema de Gestão do Assentamento Funcional Digital (SGAFD) nos Institutos Federais de Educação do RS e SC: considerações arquivísticas* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria].
https://sucupira.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=11210796.
- Gianni, C. V. (2023). *Implementação de governo eletrônico e seus desafios nos serviços de gestão de pessoas da Administração Pública Federal: O caso SouGov.br* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/30891>
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projetos de pesquisa* (4a ed.). Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Como elaborar projetos de pesquisa* (6a ed.). Atlas.
- Governo Digital. (2024a). *Estratégia Federal de Governo Digital 2024 - 2027*. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD#:~:text=Esta%20estrat%C3%A9gia%20%C3%A9%20um%20marco%20na%20jornada%20do,fundamentais%20que%20sustentam%20a%20transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital%20do%20governo>.
- Governo Digital. (2024b). *Estratégia de Governança Digital. Linha do tempo*. Ministérios da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos.
<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>.

- Governo Digital. (2024c). *Agenda 2030 na EFGD*. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD/agenda-2030-na-efgd>.
- Governo Digital. (2024d). *VI - Um governo eficiente e sustentável*. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/EFGD/eficiente-e-sustentavel>
- Guedes, T. A., Martins, A. B. T., Acorsi C. R. L., & Janeiro, M. V. (2005). *Estatística descritiva*. [Documento de trabalho]. Projeto de Ensino: Aprender Fazendo Estatística.
- Guimarães Junior, M.P.B. (2022). *Preservação de documentos arquivísticos digitais: um estudo dos fatores que podem comprometer o módulo eletrônico de protocolo do Sipac da UFPB para os gestores* [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal da Paraíba]. https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/26558/1/MauroPorfirioBarbosaGuimaraesJunior_Dissert.pdf.
- Lei n. 8.159, de 08 de janeiro de 1991. (1991). Dispõe sobre a política nacional de arquivos públicos e privados e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República. <https://legislacao.presidencia.gov.br/atos/?tipo=LEI&numero=8159&ano=1991&ato=2a0UTW65UMFpWTf81>
- Lei n. 12.682, de 09 de julho de 2012. (2012). Dispõe sobre a elaboração e o arquivamento de documentos em meios eletromagnéticos. Brasília, DF. Presidência da República. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12682.htm.
- Lei n. 13.874, de 20 de setembro de 2019. (2019). Institui a Declaração de Direitos de Liberdade Econômica; estabelece garantias de livre mercado; altera as Leis nos 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), 6.404, de 15 de dezembro de 1976, 11.598, de 3 de dezembro de 2007, 12.682, de 9 de julho de 2012, 6.015, de 31 de dezembro de 1973, 10.522, de 19 de julho de 2002, 8.934, de 18 de novembro 1994, o Decreto-Lei nº 9.760, de 5 de setembro de 1946 e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943; revoga a Lei Delegada nº 4, de 26 de setembro de 1962, a Lei nº 11.887, de 24 de dezembro de 2008, e dispositivos do Decreto-Lei nº 73, de 21 de novembro de 1966; e dá outras providências. Brasília, DF. Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13874.htm.
- Lima, E. P. (2024). Tendências da administração pública na era digital: Desafios e oportunidades. *Cadernos de Gestão Pública e Cidadania (CGPC)* da FGV. <https://periodicos.fgv.br/cgpc/announcement/view/330>.
- Luna-Reyes, L. F., & Gil-Garcia, R. (2014). Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*, 31(4), 545-555. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2014.08.001>.
- Mesquita, K. (2019). A evolução do governo eletrônico no Brasil e a contribuição das TIC na redefinição das relações entre governo e sociedade. *Comunicologia: Revista de Comunicação da Universidade Católica de Brasília*, 12(2), 174-195. <https://doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>.
- Ministério da Economia. (2023). *Painel AFD*. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. <https://painelafd.economia.gov.br>.
- Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (2020). *TransformaGov*. <https://www.gov.br/gestao/pt-br/assuntos/inovacao-governamental/transformagov/transformagov-1>.
- Oliveira, D. A., & Santos, T. H. N. (2018). Serviços de digitalização de documentos: Uma análise do caso brasileiro. *Ponto de Acesso*, 12(1), 22-36. <https://doi.org/10.9771/rpa.v12i1.15142>.

- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2018). *Digital government review of Brazil. Towards the digital transformation of the public sector*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/9789264307636-en>
- Perides, M. P. N., Vasconcellos, E. P. G., & Vasconcellos, L. (2020). A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: Estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos (GeP)*, 11(1), 54-73. <https://doi.org/10.5585/gep.v11i1.16087>
- Portal do Servidor. (2016). *Normativos AFD*. Governo Federal. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital/normativos>.
- Portal do Servidor. (2023). *SOU GOV.BR completa 2 anos com mais de 100 serviços disponíveis. Plataforma oferece atualmente mais de 100 serviços de gestão de pessoas na palma da mão*. Governo Federal. <https://www.gov.br/servidor/pt-br/assuntos/noticias/2023/maio/sougov-br-completa-2-anos-com-mais-de-100-servicos-disponiveis>.
- Portaria normativa SEGEP n. 199, de 17 de novembro de 2015 (2015).
<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/arquivos/portaria-normativa-segep-no-199.pdf>.
- Portaria normativa SEGRT/MP n. 04, de 10 de março de 2016 (2016).
https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital/copy_of_Portarian04.10.2016.pdf.
- Portaria normativa SGP n. 9, de 01 de agosto de 2018 (2018). <https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/assentamento-funcional-digital/PortariaNormativaN09DE01DEAGOSTODE2018.pdf>.
- Portaria normativa SRH n. 03, de 18 de novembro de 2011. (2011). Cria o Assentamento Funcional Digital – AFD e estabelece orientação aos órgãos e entidades integrantes do Sistema de Pessoal Civil da Administração Pública Federal - SIPEC, quanto aos procedimentos relativos à organização, digitalização e armazenamento dos assentamentos funcionais.
www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/gestao-de-pessoas/arquivos/13-portaria_normativa_03.pdf.
- Silva, P. F. C. (2017). Implantação do assentamento funcional digital em uma instituição federal. *Informação Arquivística*, 6(1), 334-350. <https://doi.org/10.22478/ufpb.1981-0695.2018v13n2.43047>.
- Silva, S. M. (2019). *Análise do Assentamento Funcional Digital (AFD) sob a perspectiva arquivística e sua implantação no âmbito das IFES*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Federal de Santa Maria]. <https://repositorio.ufsm.br/handle/1/17023>.
- Thorstensen, V. H., & Zuchieri, A. M. (2020). Governo digital no Brasil: O quadro institucional e regulatório do país sob a perspectiva da OCDE. *FGV*, 24(1).
https://wtochairs.org/sites/default/files/TD%20529%20-%20CCGI_24_0.pdf.
- Zanella, L. C. H. (2006). *Metodologia da pesquisa*. SEAD/UFSC.

Sobre os Autores

Flávia Candido Nogueira Merini

Universidade Federal de Santa Catarina

flaviacn02@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2803-1289>

Flávia é mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui MBA Executivo Internacional em Gestão de Negócios pelo Cesusc (2011), graduação em Turismo e Hotelaria pela Universidade do Vale do Itajaí

(2009) e graduação em Administração pela Universidade do Estado de Santa Catarina (2014). Atualmente é Assistente em Administração do Instituto Federal de Santa Catarina, com lotação na Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP).

Ingrid Scherer

Universidade Federal de Santa Catarina

ingrid.scherer@ifsc.edu.br

ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-8950-6127>

Ingrid é mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Possui especialização em Gestão Pública pela Faculdade Signorelli (2019) e graduação em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Itajaí (2013). Atualmente é técnica em contabilidade do Instituto Federal de Santa Catarina.

Júlio Eduardo Ornelas Silva

Universidade Federal de Santa Catarina

julioornelas@yahoo.com.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8239-9606>

Júlio é professor do Programa de Pós-Graduação em Administração Universitária (PPGAU) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Doutor (2017), Mestre (2013) e Graduado (2011) em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina. Editor Executivo da Revista Gestão Universitária na América Latina (Revista GUAL) e Vice-Presidente e Pesquisador do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU/UFSC).

Anderson Sasaki Vasques Pacheco

Universidade Federal de Santa Catarina

anderson.pacheco@udesc.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7370-0954>

Anderson é professor Titular do Centro Universitário de Brusque - SC (UNIFEBE). Professor Adjunto do Departamento de Governança Pública CESFI - UDESC. Coordenador do MBA em Estratégias de Marketing Digital pela Unifebe. Doutor em Sociologia Econômica das Organizações pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) da Universidade de Lisboa (2016), revalidado pela Universidade do Vale do Itajaí como Doutor em Administração. Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) da Universidade Federal de Santa Catarina (2013). Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (2010). Professor Permanente do Programa de Pós Graduação em Administração Universitária (PPGAU).

arquivos analíticos de políticas educativas

Volume 33 Número 37

3 de junho 2025

ISSN 1068-2341



Este artigo pode ser copiado, exibido, distribuído, e adaptado, desde que o(s) autor(es) e *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* sejam creditados e a autoria original atribuídos, as alterações sejam identificadas e a mesma licença CC se aplique à obra derivada. Mais detalhes sobre a licença Creative Commons podem ser encontrados em <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>. *Arquivos Analíticos de Políticas Educativas* é

publicado pela Mary Lou Fulton College for Teaching and Learning Innovation, Arizona State University. Os artigos que aparecem na AAPE são indexados em CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas, España) DIALNET (España), [Directory of Open Access Journals](#), EBSCO Education Research Complete, ERIC, Education Full Text (H.W. Wilson), PubMed, QUALIS A1 (Brazil), Redalyc, SCImago Journal Rank, SCOPUS, SOCOLAR (China).

Sobre o Conselho Editorial: <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/about/editorialTeam>

Para erros e sugestões, entre em contato com Fischman@asu.edu
