

**Anderson Vieira Santos**

email: anderson.vieira@univasf.edu.br

Currículo: Bacharel em Ciências Sociais pela Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (2013); Especialista em Gestão Pública (2020); Mestrando em Administração Pública (PROFIAP/UNIVASF).

**Platini Gomes Fonseca**

email: platini.fonseca@univasf.edu.br

Currículo: Doutor em Administração, na área de Tecnologia, Inovação e Competitividade, pela Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (UFBA). Graduado em Administração de Empresas pela Faculdade de Ciências Aplicadas e Sociais de Petrolina (2007); MBA em Marketing - UNIFACS (2010); Especialização em Gestão da Educação a Distância (2013); e Mestrado em Administração - UFBA (2014). Atualmente é técnico administrativo de nível superior da Universidade Federal do Vale do São Francisco, lotado na Diretoria de Planejamento. Tem experiência na área de Gestão Pública, Planejamento Estratégico e Gestão de TI.

**Faculdade Adventista da Bahia**

BR 101, Km 197 – Caixa Postal 18 – Capoeiruçu  
– CEP: 44300-000 – Cachoeira, BA

*Caderno Especial - Gestão e Negócios 2022*

## TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA

**DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BRAZILIAN  
PUBLIC SERVICE: A SYSTEMATIC LITERATURE REVIEW**

### RESUMO

A busca por mais eficiência, efetividade e eficácia na administração pública levaram a Transformação Digital do setor público brasileiro a ser debatido e estudado como forma de suprir a essa demanda. Sendo assim, apresenta-se, por meio de uma revisão sistemática de literatura nacional, a análise de como o conceito é estudado e apresentado dentro do recorte temporal de 2015 à 2021 em periódicos eletrônicos. Dentre os resultados, destaca-se que a Transformação Digital vem sendo analisada de forma a resgatar a evolução histórica das medidas governamentais para implementar serviços digitais, além de discutir as principais perspectivas e desafios para que um serviço público digital se torne realidade.

### Palavras-chave:

Transformação Digital. Serviço Público. Literatura Nacional.

SANTOS, Anderson Vieira; FONSECA, Platini Gomes. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores: vivências e Estudos**. Cachoeira (Bahia), v. 15, n.1, p 58 - 71, março 2022.

## ABSTRACT

The search for more efficiency, effectiveness and effectiveness in public administration and led the Digital Transformation of the Brazilian public sector to be debated and studied as a way to meet this demand. Therefore, through a systematic review of national literature, the analysis of how the concept is studied and presented within the time frame from 2015 to 2021 in electronic journals is presented. Among the results, it can be seen that Digital Transformation has been analyzed in order to rescue the historical evolution of government measures to implement digital services, in addition to discussing the main perspectives and challenges for a digital public service to become a reality.

### Palavras-chave:

Digital Transformation. Public Service. National Literature.

## 1. INTRODUÇÃO

Experiências oferecidas pela transformação digital presente no setor privado estão mudando as expectativas dos cidadãos em relação aos governos. Tal mudança tem demandado do serviço público uma maior capacidade de fornecer serviços digitais de alto valor em tempo real (MERGEL *et al.*, 2019).

Em resumo, trata-se de um termo com origem na iniciativa privada e que os governos passaram a adotar, composto pelos seguintes aspectos: uso da tecnologia para transformar a prestação de serviços (ROOKS, 2017); uso de tecnologia para transformar a cultura organizacional e relacionamento com os cidadãos (MEIJER, 2015; LUNA, 2017); criação de valor como resultado da transformação (CORDELLA; PALETTI, 2018).

Não há dúvidas de que os governos estão em busca de tornar os serviços públicos mais eficientes, sobremaneira ao considerar as novas exigências da sociedade (MERGEL *et al.*, 2019). Entretanto, ainda há dificuldades na compreensão sobre os principais desafios e potenciais da transformação digital no setor público brasileiro. A literatura nacional tem se concentrado em pesquisar o tema, abordando sobre: a evolução e o resgate histórico das experiências implementadas pelos governos das três esferas (OLIVEIRA *et al.*, 2015; ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, 2017; MESQUITA, 2019); as normativas e legislações a respeito do tema, tais como a estratégia de Governança Digital (VARELLA *et al.*, 2017); além das perspectivas e desafios para implementação da transformação digital do serviço público brasileiro (MOURA *et al.*, 2020; REIS; CARVALHO, 2020; CRISTOVAM, *et al.*, 2020; WEISS, 2019; BROGNOLI; FERENHOF, 2020).

Esse cenário abrangente justifica a necessidade de revisar sistematicamente a literatura a fim de se responder a seguinte pergunta: como está sendo trabalhado pela literatura nacional recente a Transformação Digital no Setor Público brasileiro? Assim, o objetivo dessa pesquisa foi revisar

sistematicamente a literatura nacional a fim de identificar as principais abordagens da transformação digital no setor público brasileiro. Para isso, os elementos analisados após o levantamento dos dados foram: a) os objetivos das pesquisas; b) os contextos de aplicação estudados; c) as metodologias utilizadas; d) os principais resultados e conclusões; e) as limitações apontadas nos artigos; e f) as indicações de pesquisas futuras.

Esse artigo está dividido em 5 (cinco) seções. Além desta introdução, seguem o debate teórico a respeito do tema, a explanação do percurso metodológico, a discussão e apresentação dos resultados, bem como as conclusões. Por fim, apresentam-se as referências utilizadas.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

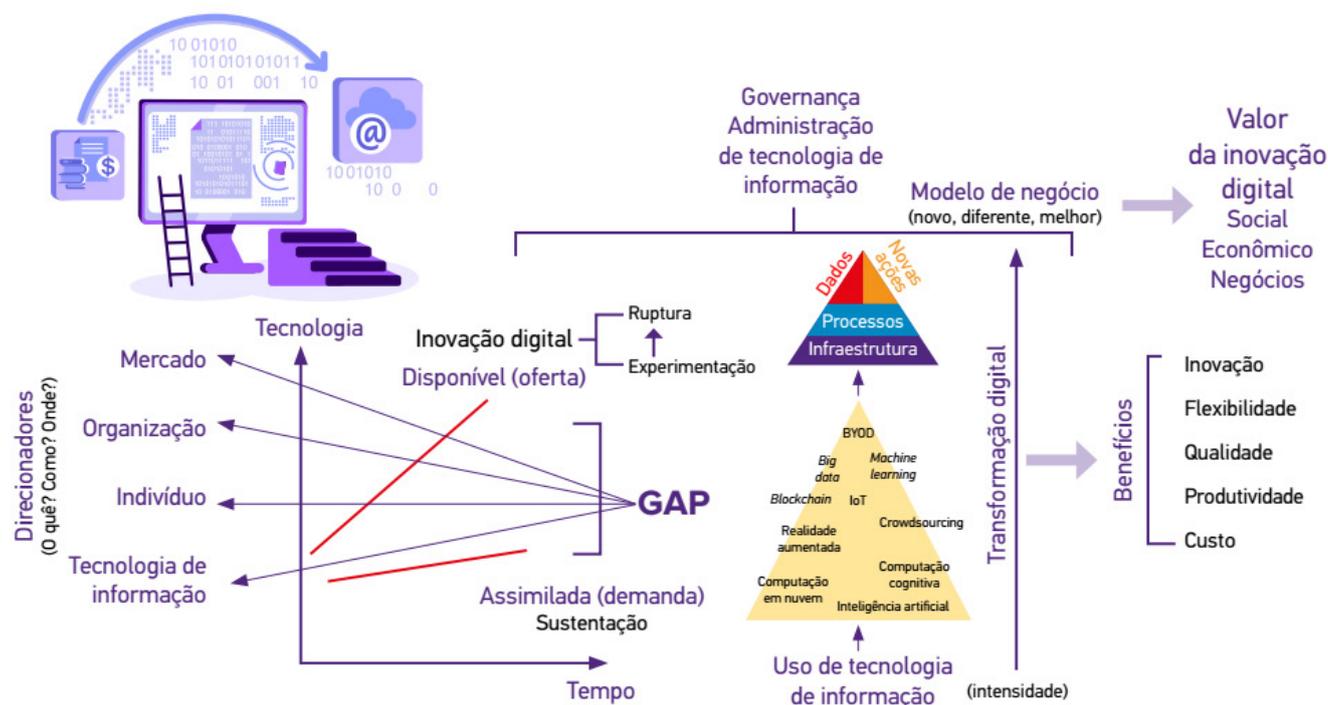
Albertin e Albertin (2021) demonstram preocupação em definir o termo transformação digital uma vez que a expressão tem sido utilizada constantemente nas organizações como sinônimo de agilidade. Os autores trazem então o que compreendem como o significado do termo: “transformação digital pode ser entendida como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas” (ALBERTIN; ALBERTIN, 2021, p. 27).

Partindo desse conceito, pode-se destacar que a mera aplicação de tecnologia não é capaz de promover a transformação digital. Daltro *et al.*, (2021), ao citarem autores como Berger (2014), Keane (2000) e Stief (2016), afirmam que a chave para a transformação digital vai além da tecnologia. Esse fenômeno pode ser traduzido como uma oportunidade para a melhoria dos fluxos processuais através do uso do aparato tecnológico (HAFFKE *et al.*, 2017).

A figura 01 elaborada por Albertin e Albertin (2021) demonstra as dimensões da transformação digital, não restando dúvidas quanto a sua complexidade. O conceito traz elementos como direcionadores, tecnologia e seu uso, governança, administração de tecnologia de informação, modelo de negócio.

Figura 01 - Dimensões da Transformação Digital

## DIMENSÕES DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL



Fonte: Albertin e Albertin, 2021.

Há ainda um debate crítico a respeito do assunto. Dentre eles, preocupações quanto ao impacto desse cenário no mercado de trabalho (BALSMEIER; WOERTER, 2019); ou, por exemplo, Dengler e Gundert (2021) que examinaram em que medida os funcionários na Alemanha têm medo de perder seus empregos, a depender do grau de informatização de suas ocupações.

Essas inquietações aliadas ao aumento das exigências dos cidadãos e suas experiências fora do setor público estão ampliando as expectativas da sociedade quanto à “capacidade dos governos em fornecer serviços digitais em tempo real e de alto valor” (ESCOBAR, 2020, p. 95). A seção seguinte tratará sobre a aplicação da transformação digital no serviço público, em especial a evolução histórica na administração pública brasileira.

## 2.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SERVIÇO PÚBLICO BRASILEIRO

O desafio de redefinir a atuação do Estado e da Administração Pública Brasileira sempre esteve no centro do debate econômico, social e político nacional. Na década de 1990, o maior objetivo era conciliar uma reintegração competitiva do país na economia mundial marcada pela globalização e modernização dos serviços públicos na esfera internacional e atender a crescente demanda interna do cidadão por serviços mais ágeis e efetivos, o que pode ser definido como a busca de

maior eficácia, eficiência e efetividade da Administração Pública por meio de práticas gerenciais (BRESSER-PEREIRA, 1995).

No Brasil, o processo de normatização e regulamentação das iniciativas de implementação do chamado “Governo Digital” teve um marco recente em 2016 com Decreto nº 8.638/2016 instituindo a chamada “Política de Governança Digital” junto com o documento que definia os objetivos estratégicos do governo para garantir a mudança na forma de gestão e execução dos serviços públicos. Em 2018, o decreto foi revisado pelo governo federal que lançou a “Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – cidadania e governo” que tinha declarado como objetivo estratégico ampliar a prestação dos serviços por meio da Transformação Digital, ampliando a participação da sociedade civil no acompanhamento e execução de políticas e serviços públicos (MESQUITA, 2019).

A implementação de uma nova forma de prestação de serviços estatais por meio do paradigma do Governo digital, não é apenas uma reforma do aparelho administrativo, mas sim uma reforma estatal que terá que enfrentar um grande gargalo para sua plena execução, tais como o acesso a tecnologias por considerável parcela da população brasileira ainda é insuficiente, renovar a estrutura de tecnológica instalada nos órgãos públicos federais e fomentar uma cultura organizacional voltada para a inovação. Esses são pontos cruciais para serem tratados pelo estado brasileiro, tendo como pano de fundo, depois de controlada a pandemia, os impactos sociais de dois anos de crise de saúde, econômica e social (CRISTOVAM *et al.*, 2020).

A transformação digital é um cenário ao qual o setor público está no centro do debate e para isso será necessário repensar as práticas e ações na direção de um planejamento estratégico para cumprir as etapas necessárias para esse processo, que afeta desde a forma a prestação do serviço, gestão do pessoal, incremento da infraestrutura disponível, mudança na cultura e nas rotinas do serviço e dos servidores públicos na sua relação com o cidadão e a sociedade em geral (MERGEL *et al.*, 2019).

### **3. METODOLOGIA**

O presente artigo analisou por meio de uma revisão sistemática da literatura as abordagens da Transformação Digital no Serviço Público Brasileiro apresentados pela literatura nacional, tendo como recorte temporal os anos de 2015 à 2021, foram analisados artigos e trabalhos publicados nos últimos 07 (sete) anos, incluindo os que abordam as recentes mudanças na prestação dos serviços públicos implementadas por conta das medidas de distanciamento e segurança devido a pandemia da COVID-19.

A revisão sistemática é uma análise criteriosa da literatura sobre determinado tema e deverá levar em consideração alguns passos, quais sejam: identificação do tema e seleção da questão de pesquisa; estabelecimento de critérios de inclusão e exclusão; identificação dos estudos pré-selecionados e selecionados; categorização dos estudos selecionados; análise e interpretação dos resultados; apresentação da revisão/síntese do conhecimento (BOTELHO, CUNHA E MACEDO, 2011).

A questão norteadora que baseou a pesquisa e análise da revisão sistemática: como está sendo trabalhada pela literatura nacional recente a Transformação Digital no Setor Público brasileiro?

Partindo da questão norteadora, foi elaborado e sistematizado o proto de pesquisa que será aplicado na revisão sistemática desenvolvida neste trabalho, conforme quadro 1:

**Quadro 1 – Aplicação do Protocolo de Pesquisa para Revisão Sistemática, conforme Salles *et al.*, (2020)**

<b>BANCOS DE DADOS</b>	Google Scholar, com limite das 10 primeiras guias, após aplicação do filtro de relevância, bem como 10 periódicos nacionais com <i>Qualis</i> A2 em Administração.
<b>CORTE TEMPORAL</b>	Foram buscados artigos publicados em periódicos eletrônicos nos últimos 07 (sete) anos, compreendendo os anos de 2015 à 2021.
<b>PALAVRAS-CHAVES EM PORTUGUÊS</b>	"transformação digital" + "serviço público"
<b>PALAVRAS-CHAVES EM LÍNGUA ESTRANGEIRA</b>	" <i>Digital Transformation</i> " + " <i>public service</i> "
<b>FORMA DE BUSCA</b>	Motor de busca dos sítios eletrônicos
<b>CRITÉRIOS DE INCLUSÃO</b>	A partir da leitura do título e do resumo, identificar publicações que analisam a transformação digital do setor público brasileiro, seus desafios e as perspectivas.
<b>CRITÉRIOS DE EXCLUSÃO</b>	Foram excluídos os artigos que não abordavam o contexto público; que não abordavam a Transformação Digital ou que não foram publicados em periódicos eletrônicos com <i>qualis</i> .
<b>AVALIAÇÃO DE QUALIDADE</b>	Foi analisado o rigor metodológico da pesquisa.
<b>EXTRAÇÃO DE DADOS</b>	Planilha simples <i>Excel</i>
<b>ANÁLISE DO ARTIGO</b>	a) Objetivo; b) Contexto de aplicação; c) Metodologia utilizada; d) Principais resultados e conclusões e) Limitações da pesquisa; e f) Indicações de pesquisas futuras.

**Fonte:** Elaborado pelos autores a partir do protocolo de Salles *et al.*, (2020)

Para ampliar a base dados e o rigor da avaliação de qualidade dos trabalhos foi realizada uma busca utilizando os termos chaves "Transformação Digital" e "Setor Público" e o recorte temporal de 7 (sete) anos em Revistas nacionais *Qualis* A2 na Área de Administração (RAC, RAE, RAUSP, BAR, CADERNOS EBAPE.BR, ORGANIZAÇÕES & SOCIEDADE, PESQUISA OPERACIONAL, RBGN, REVISTA CONTABILIDADE & FINANÇAS e RAP), onde não foram encontrados artigos publicados – depois da aplicação do protocolo – que pudessem ser acrescentados na base de dados.

Por se tratar de temática recente e em constante mudança, o recorte de 7 anos foi utilizado. Quanto à avaliação de qualidade, aspectos como etapas metodológicas, instrumentos de coleta, tratamento e análise de dados foram avaliados. Já sobre a extração de dados, os dados foram alimentados em planilha *Excel*, separando as informações em coluna e linhas – o que permitiu uma interpretação comparativa entre os artigos encontrados.

## 4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Na primeira rodada de pesquisa, o sistema do Google Acadêmico reportou 110 resultados quando acionados as palavras-chave do protocolo de revisão, aplicando o critério de inclusão do protocolo de pesquisa da revisão sistemática, analisando o título e o resumo dos trabalhos, verificou-se que apenas 28 tratavam a temática da transformação digital no setor público em diferentes abordagens.

A partir do critério de exclusão, restaram 12 artigos publicados em periódicos que tratavam da transformação digital no contexto do setor público. Os artigos foram submetidos ao protocolo de análise de qualidade para que fosse possível apresentar criticamente as produções por meio dos seguintes elementos, conforme Quadro 1: a) os objetivos das pesquisas; b) os contextos de aplicação estudados; c) as metodologias utilizadas; d) os principais resultados e conclusões; e) as limitações apontadas nos artigos; e f) as indicações de pesquisas futuras. Analisando os objetivos dos trabalhos que se propõem a estudar a Transformação Digital no setor público brasileiro, temos como principais objetivos dos trabalhos a análise, mapeamento ou resgate do processo histórico da experiência de inclusão de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's), bem como a produção legislativa e normativa do estado brasileiro sobre serviços públicos digitais (VARELLA *et al.*, 2017) e os potenciais/desafios (BROGNOLI; FERENHOF, 2020); (LEAL; RODRIGUES, 2018), além da relação entre poder público e sociedade diante do processo de transformação digital (WEISS, 2019).

**QUADRO 2** - Objetivos apresentados nos artigos analisados

OBJETIVO	AUTOR
Contribuir para a identificação dos desafios, ações e perspectivas do governo brasileiro para a transformação digital	BROGNOLI; FERENHOF, (2020)
Mapear oportunidades, tecnologias, procedimentos e dificuldades da transformação digital no setor público	LEAL; RODRIGUES (2018)
Refletir sobre o poder exercido por essas tecnologias sobre a sociedade até o ponto de se vislumbrar o advento de uma sociedade caracterizada por sua inseparabilidade da tecnologia: a sociedade sensoriada	WEISS (2019)
Analisar o estado da arte das Smart Cities no Brasil e em Portugal, procurando mapear e caracterizar os projetos existentes, identificar os serviços/setores objeto de inovação e os principais constrangimentos e desafios nos dois países.	ALVES <i>et al.</i> , (2019)
Analisar possibilidades de utilização de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) voltadas para a concretização de direitos sociais, pela via da prestação direta de serviços públicos, a partir da noção de Governo Digital.	CRISTOVAM <i>et al.</i> , (2021)
Realizar levantamento das discussões sobre inovação no setor público brasileiro após a LRF.	OLIVEIRA <i>et al.</i> , (2015)
Abordar o atual contexto de transformação digital diante do setor público e o meio eletrônico, como mecanismo de evolução digital, e, sobretudo, eficiência, transparência e economicidade.	ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, (2017)
Realizar resgate histórico da política de governo eletrônico (e-gov) do Brasil, observando como a relação entre o governo e a sociedade foi sendo modificada a partir da evolução das Tecnologias de Informação e Comunicação – TIC e da utilização delas por parte do governo.	MESQUITA (2019)

OBJETIVO	AUTOR
Observar a relação entre o avanço tecnológico na Administração Pública e o Direito ao Desenvolvimento, compreendendo de que forma o fomento às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) contribui para o desenvolvimento.	REIS; CARVALHO, (2020)
Analisar as recentes alterações normativas já realizadas e as propostas em exame no Congresso Nacional sobre governo digital; os problemas que ainda precisam ser enfrentados e as oportunidades trazidas pelas novas tecnologias para a criação e o aperfeiçoamento de políticas públicas	VARELLA <i>et al.</i> , (2017)
Identificar os estudos que têm sido desenvolvidos sobre exclusão digital (ED) em processos de transformação digital (TD), entendendo que a tecnologia impacta a forma como as sociedades e seus processos são desenvolvidos	MOURA <i>et al.</i> , (2020)
Analisar como o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) contribui com a transparência em uma universidade federal, atendendo às exigências da Lei de Acesso à Informação (LAI)	MACIEL <i>et al.</i> , (2019)

Fonte: dados da pesquisa

Quanto ao contexto da aplicação e análise da transformação digital no setor público, 10 dos 12 trabalhos analisados trabalham o contexto público de forma geral, como prestação de serviços públicos digitais, ou como acontece a relação entre Administração Pública e a sociedade civil. Apenas os trabalhos de Alves *et al.*, (2019) e Maciel *et al.*, (2019) trazem estudos de casos como forma de análise. O primeiro debruça-se sobre a temática específica das *Smart Cities* enquanto *locus* de inovação e aplicação direta das ferramentas digitais, realizando uma comparação entre as experiências brasileiras e portuguesas. Já o segundo analisa a transformação digital por meio da aplicação do Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão numa Universidade pública federal trazem estudos de casos como forma de análise.

As escolhas metodológicas dos trabalhos analisados partiram de pesquisas qualitativas. O protocolo de pesquisa utilizado neste trabalho não reportou trabalhos de caráter quantitativo que analisassem as experiências de Transformação Digital no setor público. No tocante às técnicas utilizadas para atingir os objetivos dos trabalhos, a análise documental e a revisão de literatura se sobressaem com presença em todos os trabalhos, as demais técnicas são apresentadas abaixo:

**QUADRO 3** - Métodos de pesquisa utilizadas

AUTOR/REFERÊNCIA	Método/Técnica
BROGNOLI; FERENHOF, (2020); WEISS, (2019); ALVES <i>et al.</i> , (2019); CRISTOVAM <i>et al.</i> , (2021); OLIVEIRA <i>et al.</i> , (2015); ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, (2017); MESQUITA, (2019); REIS; CARVALHO (2020); VARELLA <i>et al.</i> , (2017); MACIEL <i>et al.</i> , (2019)	Análise bibliográfica; pesquisa documental; revisão de literatura
LEAL; RODRIGUES, (2018); MOURA <i>et al.</i> , (2020)	Revisão Sistemática de Literatura
BROGNOLI; FERENHOF, (2020); WEISS, (2019); CRISTOVAM <i>et al.</i> , (2021)	Ensaio teórico e indutivo

Fonte: dados da pesquisa

A escolha por abordagens qualitativas e revisões de literatura com análise documental para tratar sobre a Transformação Digital apontam para um arcabouço teórico baseado em sua maioria na literatura internacional e normativo baseado nos documentos oficiais produzidos pelas instituições públicas que buscam normatizar e regular a relação entre tecnologia, serviços públicos e cidadãos. Esse resultado permite demonstrar a dimensão do quanto, no âmbito racional legal, a evolução da Administração Pública brasileira parece caminhar para a adoção cada vez maior de TIC's para a prestação de serviços públicos e busca por maior eficiência e efetividade das políticas públicas (VARELLA *et al.*, 2017; CRISTOVAM *et al.*, 2021).

QUADRO 4 - Limitações e Indicações de Pesquisas

AUTOR/REFERÊNCIA	LIMITAÇÕES	INDICAÇÕES PESQUISAS
BROGNOLI; FERENHOF, (2020)	Não apontado pelos autores.	Acompanhar a execução da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital ( <i>E-digital</i> ) e a Estratégia de Governança Digital (EGD), em suas versões atualizadas/revisadas.
LEAL; RODRIGUES (2018)	O conceito de transformação digital ainda não está consolidado e pacificado no meio acadêmico	Ampliar as pesquisas para outros setores e ramos, tais como serviços financeiros, varejo, saúde e indústria, adotando métodos de pesquisa análogos ou diversos.
WEISS (2019)	Como analisar as capacidades técnicas e humanas para lidar com grandes volumes de dados e informações	Necessários estudar e acompanhar como a transformação digital e o volume de dados gerados pode afetar a relação entre sociedade, mercado e poder público
ALVES et al., (2019)	Não apontado pelos autores.	Estudos que acompanhem os processos de financiamento das <i>Smart Cities</i> no Brasil e a implementação de novas tecnologias no setor público municipal.
CRISTOVAM et al., (2021)	Não apontado pelos autores.	Pesquisas que acompanhem a implementação do governo digital a fim de que a prestação do serviço público se torne mais eficiente e possa atender aos direitos e deveres sociais previstos constitucionalmente.
OLIVEIRA et al., (2015)	O fato de se ter usado para pesquisa apenas a base <i>SciELO</i> , e em artigos da língua portuguesa	Expandir a consulta a outras bases de dados como Periódicos da CAPES, Scientific Periodicals Electronic Library (Spell) e Web of Science bem como em eventos importantes sobre Administração Pública.
ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, (2017)	Não apontado pelos autores.	Estudos que acompanhem o processo de implementação do governo digital e a ampliação da base de cidadãos que possam acessar os serviços públicos.
MESQUITA (2019)	Estado do debate ainda em constante construção.	Necessidade de se pesquisar políticas de inclusão digital, para que o egov não beneficie apenas as classes mais favorecidas da sociedade, reforçando e aprofundando as exclusões já existentes
REIS; CARVALHO, (2020)	Não apontado pelos autores.	Não apontado pelos autores.
VARELLA <i>et al.</i> , (2017)	Integração de bases de dados e compartilhamento de informações e o batimento dos dados.	Não apontado pelos autores.
MOURA <i>et al.</i> , (2020)	Concentração das pesquisas que utilizam <i>surveys</i> ou dados secundários para pesquisar a exclusão digital.	Agenda de pesquisa para contribuir com o campo de estudos em Exclusão Digital
MACIEL <i>et al.</i> , (2019)	Um aspecto metodológico já que os resultados não permitem generalização.	Aplicar o modelo em outros contextos organizacionais

Fonte: dados da pesquisa

Pela literatura analisada, pode-se perceber que o estado brasileiro desenvolveu diversos documentos, normativas, estratégias, ferramentas e soluções digitais no último período, principalmente nos últimos 10 anos. No que diz respeito a documentos e estratégias formais, tem-se um arcabouço de estratégias para que a transformação digital se torne uma realidade para todos os cidadãos, possibilitando a democratização do acesso às tecnologias digitais e objetivando a economia de recursos públicos, por meio de ferramentas que busquem maior efetividade, eficiência, transparência e responsabilização (BROGNOLI; FERENHOF, 2020; LEAL; RODRIGUES, 2018; ALBUQUERQUE; SILVA; SOUSA, 2017; MESQUITA, 2019).

A Transformação Digital do serviço público brasileiro terá de lidar com desafios internos e externos para atingir estes objetivos e toda sua potencialidade. No ambiente interno das instituições públicas, será necessário ampliar a infraestrutura física e material, incentivar servidores e líderes para adotar uma cultura de inovação e mudança necessária para uma efetiva transformação, além de treinar os servidores e integrar as bases de dados de forma responsável e seguro para os dados dos cidadãos (WEISS, 2019; CRISTOVAM *et al.*, 2021; VARELLA *et al.*, 2017).

Do ponto de vista do cidadão, a Administração Pública deverá pensar a tecnologia como um meio de concretizar direitos constitucionais, principalmente os direitos e garantias fundamentais, tal como aponta CRISTOVAM *et al.*, (2021). O cidadão deve ser integrado ao processo de transformação digital, seja ampliando o acesso a equipamentos eletrônicos que possibilitem a solicitação e recebimento de serviços públicos, seja implementando políticas públicas exclusivas para alfabetização digital que garantam que o processo seja inclusivo e não exclusivo. Neste quesito, chama-se a atenção para a pouca literatura sobre inovação e serviços públicos digitais aplicados no estudo das instituições públicas de ensino das três esferas de governo (OLIVEIRA *et al.*, 2015) e a, ainda, baixa a preocupação com a Exclusão Digital em processos de Transformação Digital dentro a literatura recente (MOURA *et al.*, 2020).

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir dos trabalhos analisados e do referencial teórico aqui produzido, pode-se perceber como o conceito de Transformação Digital no setor público brasileiro – enquanto processo planejado com objetivos estratégicos bem definidos para mudança das instituições públicas – é trabalhado pela literatura como resgate histórico das medidas implementadas pelo governo para que os serviços públicos sejam melhorados.

O debate sobre as perspectivas e desafios da transformação traz à tona como o cidadão, principal beneficiário desse processo, ainda não está envolvido nas instancias de formulação das políticas de governo digital e caso não sejam tomadas as devidas medidas e políticas públicas, a exclusão digital pode ampliar mais ainda a desigualdade social brasileira, principalmente no acesso aos serviços públicos e aos direitos fundamentais do cidadão.

Em outro ponto, verificou-se que é necessário ampliar as pesquisas e debates sobre o conceito de transformação digital e a respeito do papel da educação e das instituições de ensino das três esferas de governo para inserir os cidadãos nos processos. Outras investigações precisam entender: como as organizações públicas estão executando e planejando estrategicamente a implementação das normas que tratam sobre a transformação digital; de que forma o tema, a cultura e a rotina institucional vêm sendo afetada por novas formas de prestação do serviço, bem como a maneira que a crescente exigência dos atores sociais por serviços mais ágeis, eficientes e eficazes, exige um paralelo entre o serviço público e o privado.

Por fim, como limitações de pesquisa encontradas neste trabalho, apontam-se o banco de dados que se debruçou apenas às dez primeiras guias do *Google Scholar*, após a aplicação do filtro “relevância” e a opção por analisar a literatura nacional. Nesse sentido, para futuras pesquisas, indica-se a ampliação da base de dados para outros trabalhos publicados em meios diversos, tais como: anais de congressos, livros eletrônicos e impressos, entre outros. Ainda é possível ampliar a pesquisa para uma base de dados internacional para que possa comparar a produção nacional e internacional sobre Transformação Digital do Setor Público.

## REFERÊNCIAS

ALBERTIN, A; ALBERTIN, R. **Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”**. *Gvexecutivo*, v-20, n-1, jan/mar 2021.

ALBUQUERQUE, B. M.; SILVA, F. C. A. da; SOUSA, T. P. de. **A era eletrônica da administração pública federal:: desafios e evolução no cenário brasileiro**. *Revista Vianna Sapiens*, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 19, 2017. DOI: 10.31994/rvs.v8i2.245. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/245>. Acesso em: 15 set. 2021.

ALVES, Maria Abadia, Dias, Ricardo Cunha e Seixas, Paulo Castro. **Smart Cities no Brasil e em Portugal: o estado da arte. urbe**. *Revista Brasileira de Gestão Urbana* [online]. 2019, v. 11 [Acessado 15 Setembro 2021] , e20190061. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190061>>. Epub 10 Out 2019. ISSN 2175-3369. <https://doi.org/10.1590/2175-3369.011.e20190061>.

BALSMEIER, B; WOERTER, M. **Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction**, *Research Policy*, Volume 48, Issue 8, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2019.03.010>

BOTELHO, L. L. R., CUNHA, C. C. D. A., & MACEDO, M. (2011). **O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais**. *Gestão e Soc*, 5 (11), 121-36.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. **A reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle.** Lua Nova: Revista de Cultura e Política [online]. 1998, n. 45 [Acessado 17 Junho 2021], pp. 49-95. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>>. Epub 04 Ago 2010. ISSN 1807-0175. <https://doi.org/10.1590/S0102-64451998000300004>.

BROGNOLI, Tainara da Silva; FERENHOF, Helio Aisenberg. **Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas.** Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, Florianópolis-SC, v. 10, p. 01-11, 2020. DOI <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2020.v10.p01-11.989>. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794> Acesso em: 13 set. 2021.

CORDELLA, A., & PALETTI, A. (2018). **ICTs and value creation in public sector: Manufacturing logic vs service logic.** Information Polity, 1–17

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva, Saikali, Lucas Bossoni e Sousa, Thanderson Pereira de. **Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil.** Sequência (Florianópolis) [online]. 2020, n. 84 [Acessado 15 Setembro 2021] , pp. 209-242. Disponível em: <<https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>>. Epub 08 Jun 2020. ISSN 2177-7055. <https://doi.org/10.5007/2177-7055.2020v43n89p209>.

DALTRO, E; SANTOS, M; SILVA, M. **Transformação Digital para Além da Tecnologia Uma Análise sobre as Pessoas e os Processos Relacionados com o Uso das Mídias Sociais na Prefeitura de Salvador-Bahia** (2021). CONF-IRM 2021 Proceedings.

DENGLER, K; GUNDERT, S. **Digital Transformation and Subjective Job Insecurity in Germany,** European Sociological Review, 2021; jcaa066, <https://doi.org/10.1093/esr/jcaa066>

ESCOBAR, F. **Implementando a transformação digital: reconstrução do brasil pela transformação digital no setor público,** 2020.

HAFFKE, I; KALGOVAS, B; BENLIAN, A. **Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT.** MIS Quarterly Executive, 2017.

INES MERGEL, I; EDELMANN, I; HAUG, N. **Defining digital transformation: Results from expert interviews.** Government Information Quarterly, Volume 36, Issue 4, 2019, <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>.

LEAL, Sheyne Cristina; RODRIGUES, Ricardo Maciel. **Transformação Digital no Setor Público – Como e Por Que Fazer.** Congresso de Transformação Digital - FGV, São Paulo, 13 de nov. 2018. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2018/paper/view/6970>. Acesso em: 13 set. 2021.

LUNA, L. F. (2017). **Opportunities and challenges for digital governance in a world of digital participation.** Information Polity, 22(2–3), 197–205.

MACIEL, Raoni Gonçalves et al. **Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC) e sua contribuição para a transparência: uma experiência gerencial em uma universidade federal.** Perspectivas em Ciência da Informação [online]. 2019, v. 24, n. 02 [Acessado 15 Setembro 2021], pp. 143-164. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1981-5344/3824>>. Epub 02 Set 2019. ISSN 1981-5344. <https://doi.org/10.1590/1981-5344/3824>.

MEIJER, A. (2015). **E-governance innovation: Barriers and strategies.** Government Information Quarterly, 32(2), 198–206. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.01.001>.

MESQUITA, Kamila. **A Evolução do Governo Eletrônico no Brasil e a Contribuição das TIC na Redefinição das Relações entre Governo e Sociedade.** Comunicologia, [s. l.], v. 12, ed. 2, 2019. DOI <http://dx.doi.org/10.31501/comunicologia.v12i2.10900>. Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/RCEUCB/article/view/10900>. Acesso em: 15 set. 2021.

MOURA, Luzia Menegotto Frick de et al. **Exclusão Digital em processos de Transformação Digital: uma revisão sistemática de literatura.** Revista Gest@o.Org, [s. l.], v. 18, ed. 2, p. 198-213, 2020. DOI 10.51359/1679-1827.2020.249417. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaorg/article/view/249417/37853>. Acesso em: 15 set. 2021.

OLIVEIRA, Andreia Neiva et al. **O que se discute sobre Inovação no Setor Público Brasileiro: Análise do período entre 2000 (pós LRF) e 2014.** Revista de Estudos Sociais, [s. l.], v. 17, ed. 35, p. 216-237, 2015. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5298074>. Acesso em: 15 set. 2021.

REIS, Camila Lima; CARVALHO, Fabio Lins de Lessa. **O fomento às novas tecnologias na Administração Pública como direito ao desenvolvimento.** IJDL – INTERNATIONAL JOURNAL OF DIGITAL LAW, Belo Horizonte - MG, ano 1, v. 1, 2020. DOI <https://doi.org/10.47975/IJDL/3lima>. Disponível em: <https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/view/15/24>. Acesso em: 15 set. 2021.

ROOKS, G., Matzat, U., & Sadowski, B. (2017). **An empirical test of stage models of e-government development: Evidence from Dutch municipalities.** The Information Society. 33(4), 215–225. <https://doi.org/10.1080/01972243.2017.1318194>.

SALLES, Andrea Leal Barros de Melo et al. **Adoção de tecnologia em organizações públicas brasileiras à luz do modelo UTAUT: uma revisão sistemática da literatura.** Revista dos Mestrados Profissionais, Recife-PE, v. 9, ed. 2, 2020. DOI <https://doi.org/10.51359/2317-0115.2020.249447>. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/RMP/article/view/249447>. Acesso em: 13 set. 2021.

STIEF, E; EIDHOFF, T; VOETH, M. **Transform to succeed: An empirical analysis of digital transformation in firms.** International Journal of Economics and Management Engineering, 10(6), 2016 <https://doi.org/10.5281/zenodo.1124445>.

VARELLA, Marcelo D. et al. **Salto Digital nas Políticas Públicas: oportunidades e desafios**. Revista Brasileira de Políticas Públicas, [s. l.], v. 7, ed. 3, 2017. DOI <https://doi.org/10.5102/rbpp.v7i3.4808>. Disponível em: <https://www.uhumanas.uniceub.br/RBPP/article/view/4808>. Acesso em: 15 set. 2021.

WEISS, MARCOS CESAR. **Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital**. Estudos Avançados [online]. 2019, v. 33, n. 95 [Acessado 15 Setembro 2021] , pp. 203-214. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>>. Epub 08 Abr 2019. ISSN 1806-9592. <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2019.3395.0013>.