



# Transformação Digital e Inovação na Gestão Pública Brasileira: Desafios, Oportunidades e Perspectivas Contemporâneas

## *Digital Transformation and Innovation in Brazilian Public Administration: Contemporary Challenges, Opportunities, and Perspectives*

**Rhillary Damacena Rodrigues**

Acadêmica do curso CST Gestão Pública - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO.

**Davi Pereira Castro**

Acadêmica do curso CST Gestão Pública - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO.

**Ilma Rodrigues de Souza Fausto**

Professora EBTT em Regime de Dedicação Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora.

**Resumo:** Considerando dimensões tecnológicas, administrativas e sociais. A pesquisa, de abordagem qualitativa e caráter exploratório, fundamenta-se em levantamento bibliográfico e documental, utilizando análise de conteúdo para interpretar dados. Os resultados indicam que, embora o Brasil tenha avançado com políticas como a Lei nº 14.129/2021, persistem barreiras relacionadas à inclusão digital, capacitação de servidores e limitações orçamentárias. Por outro lado, os benefícios incluem maior eficiência administrativa, redução de custos, transparência e participação cidadã. As perspectivas futuras apontam para a adoção de tecnologias emergentes, como inteligência artificial e big data, exigindo políticas integradas e formação continuada para consolidar uma governança digital inclusiva e sustentável. Conclui-se que a transformação digital é irreversível, mas requer estratégias coordenadas para garantir equidade e efetividade na prestação de serviços públicos.

**Palavras-chave:** gestão pública; governo digital; transformação digital; inovação; políticas públicas; inclusão digital.

**Abstract:** Considering technological, administrative, and social dimensions, this research—qualitative in approach and exploratory in nature—is grounded in bibliographic and documentary review, using content analysis to interpret the data. The results indicate that, although Brazil has advanced with policies such as Law No. 14,129/2021, barriers related to digital inclusion, civil servant training, and budgetary constraints persist. On the other hand, the benefits include greater administrative efficiency, cost reduction, transparency, and citizen participation. Future prospects point to the adoption of emerging technologies such as artificial intelligence and big data, requiring integrated policies and continuous training to consolidate an inclusive and sustainable digital governance model. The study concludes that digital transformation is irreversible, but it demands coordinated strategies to ensure equity and effectiveness in the provision of public services.

**Keywords:** public management; digital government; digital transformation; innovation; public policies; digital inclusion.

## INTRODUÇÃO

A transformação digital na gestão pública brasileira constitui um fenômeno que transcende a mera adoção de tecnologias, configurando-se como uma mudança estrutural e cultural capaz de redefinir a relação entre Estado e sociedade. Esse processo, impulsionado pelo avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), tem como objetivo central promover maior eficiência, transparência e participação cidadã, alinhando-se às tendências globais de governo eletrônico e governança digital (Heeks, 2006; Vial, 2019). No Brasil, a Lei nº 14.129/2021, que institui a Política de Governo Digital, representa um marco regulatório ao estabelecer diretrizes para simplificação de processos, interoperabilidade e inovação na prestação de serviços públicos (Brasil, 2021). Essa legislação reforça a necessidade de práticas digitais integradas, orientadas ao cidadão, como estratégia para modernização administrativa.

Apesar dos avanços normativos e tecnológicos, desafios persistem. Santos, Figueiredo e Gomes (2023) apontam que, embora o país tenha evoluído na criação de plataformas digitais e na integração de sistemas, barreiras como desigualdade de acesso à internet e falta de capacitação de servidores limitam a efetividade das políticas digitais. Da Silva, Zitkus e Freire (2023) destacam que populações vulneráveis, especialmente idosos e moradores de áreas rurais, enfrentam dificuldades para acessar serviços digitais, o que amplia a necessidade de políticas inclusivas. Nesse contexto, a transformação digital não pode ser compreendida apenas como um processo técnico, mas como uma estratégia que envolve dimensões sociais, econômicas e culturais.

A literatura internacional reforça essa perspectiva. Osborne e Gaebler (1992) defendem a reinvenção da administração pública, tornando-a mais flexível e orientada a resultados, enquanto Janssen e Estevez (2013) argumentam que a governança digital deve ser colaborativa, envolvendo múltiplos atores e garantindo interoperabilidade entre sistemas. Mergel, Edelmann e Haug (2019) acrescentam que a inovação no setor público depende da capacidade de integrar tecnologias emergentes com práticas de gestão orientadas à transparência e à participação social. Além disso, estudos recentes indicam que a digitalização pode gerar impactos econômicos e sociais significativos, desde que acompanhada por políticas de capacitação e infraestrutura tecnológica (Brito et al., 2025; Pizzolato Gonçalves; Maggion, 2022).

Outro aspecto relevante é a inclusão digital, considerada pelo Banco Mundial (World Bank, 2020) como condição essencial para que a transformação digital seja efetiva e equitativa. Sem acesso universal à internet e sem competências digitais básicas, a promessa de um governo digital inclusivo torna-se limitada. Essa realidade impõe ao Estado brasileiro o desafio de formular políticas que garantam conectividade, interoperabilidade e formação continuada de servidores públicos, criando um ecossistema capaz de sustentar a inovação e a eficiência administrativa.

Diante desse cenário, este estudo busca analisar os desafios, oportunidades e perspectivas contemporâneas da transformação digital na gestão pública

brasileira, considerando o papel das políticas públicas, da inovação e da governança colaborativa na construção de um Estado mais eficiente, transparente e inclusivo. A relevância do tema decorre não apenas da necessidade de modernização administrativa, mas também da urgência em promover inclusão social e reduzir desigualdades, garantindo que os benefícios da digitalização alcancem toda a população.

O objetivo central desta pesquisa é compreender como a transformação digital e a inovação impactam a gestão pública brasileira, identificando os principais fatores que limitam ou potencializam esse processo. Pretende-se analisar as políticas implementadas, os obstáculos enfrentados e as perspectivas futuras, à luz da literatura nacional e internacional. O problema que orienta este estudo pode ser formulado da seguinte maneira: quais são os elementos que condicionam a efetividade das políticas de governo digital no Brasil e como eles influenciam a construção de uma governança digital eficiente e inclusiva? Essa questão emerge da constatação de que, apesar dos avanços normativos e tecnológicos, persistem lacunas relacionadas à infraestrutura, capacitação, interoperabilidade e inclusão digital (Santos; Figueiredo; Gomes, 2023; Da Silva; Zitkus; Freire, 2023).

A metodologia adotada é qualitativa, com abordagem exploratória e descritiva, fundamentada em levantamento bibliográfico e documental. O estudo utiliza como base autores clássicos, como Heeks (2006) e Osborne e Gaebler (1992), e contemporâneos, como Vial (2019), Janssen e Estevez (2013) e Mergel *et al.* (2019), além de relatórios de organismos internacionais (World Bank, 2020) e legislações vigentes (Brasil, 2021). A coleta de dados foi realizada por meio de análise documental (Cellard, 2008), abrangendo artigos científicos, livros, leis e relatórios técnicos. A interpretação dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo identificar categorias temáticas relacionadas aos desafios, oportunidades e perspectivas da transformação digital.

A escolha por uma abordagem qualitativa justifica-se pela natureza complexa e multidimensional do fenômeno estudado, que envolve aspectos tecnológicos, administrativos e sociais. Essa estratégia possibilita compreender não apenas os avanços normativos e tecnológicos, mas também as implicações culturais e institucionais da digitalização na gestão pública. Além disso, a pesquisa busca dialogar com estudos empíricos e teóricos, construindo uma análise crítica e contextualizada sobre o tema. Ao adotar essa abordagem, pretende-se oferecer subsídios para formulação de políticas públicas mais eficazes, capazes de promover inclusão digital, interoperabilidade e inovação, consolidando um modelo de governança digital que atenda às demandas da sociedade contemporânea.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### Conceito e Evolução da Transformação Digital na Gestão Pública

A transformação digital na gestão pública é um fenômeno que vai além da simples informatização de processos, representando uma mudança estrutural na forma como o Estado organiza seus serviços e interage com a sociedade. Heeks (2006) define governo eletrônico como o uso estratégico das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para melhorar a eficiência administrativa e ampliar a participação cidadã. Essa concepção evoluiu para um entendimento mais abrangente, no qual a transformação digital implica não apenas a adoção de ferramentas tecnológicas, mas também a reconfiguração de modelos organizacionais e culturais. Vial (2019) reforça essa ideia ao afirmar que a transformação digital é um processo dinâmico que exige novas formas de liderança, gestão da informação e integração entre setores, tornando-se um elemento central para a inovação no setor público.

No Brasil, a trajetória da transformação digital na administração pública tem raízes nas primeiras iniciativas de governo eletrônico no início dos anos 2000, com a criação de portais de serviços e sistemas integrados. Segundo Santos, Figueiredo e Gomes (2023), esse movimento evoluiu para políticas mais robustas, culminando na Lei nº 14.129/2021, que institui a Política de Governo Digital. Essa legislação estabelece diretrizes para simplificação de processos, interoperabilidade e transparência, consolidando a digitalização como estratégia de modernização administrativa. Entretanto, os autores destacam que, apesar dos avanços normativos, persistem desafios relacionados à inclusão digital, à capacitação de servidores e à integração entre diferentes níveis de governo.

Quando comparado às tendências internacionais, observa-se que o Brasil segue um caminho semelhante ao de países que adotaram estratégias de GovTech e plataformas digitais para ampliar a eficiência e a participação social. O Banco Mundial (World Bank, 2020) aponta que a transformação digital é um fator determinante para melhorar a governança, reduzir custos e promover serviços centrados no cidadão. Em países desenvolvidos, esse processo tem sido acompanhado por políticas de conectividade universal e programas de capacitação digital, elementos que ainda representam lacunas significativas no contexto brasileiro. Essa comparação evidencia que, embora o Brasil tenha avançado em termos normativos e tecnológicos, a consolidação de uma governança digital inclusiva depende de investimentos contínuos em infraestrutura, interoperabilidade e formação de competências digitais.

Assim, o conceito e a evolução da transformação digital na gestão pública revelam um processo complexo e multifacetado, que exige não apenas inovação tecnológica, mas também mudanças institucionais e sociais para garantir que os benefícios da digitalização sejam efetivamente compartilhados por toda a população.

## Políticas Públicas e Marco Regulatório

As políticas públicas voltadas à transformação digital na gestão pública brasileira encontram na Lei nº 14.129/2021 um marco regulatório fundamental. Essa legislação estabelece princípios e diretrizes para a Política de Governo Digital, orientando a administração pública para práticas que promovam eficiência, transparência e inovação (Brasil, 2021). Entre seus objetivos, destacam-se a simplificação de processos, a interoperabilidade entre sistemas e a centralidade no cidadão, garantindo que os serviços digitais sejam acessíveis e seguros. A lei também reforça a importância da governança digital como instrumento para integração entre órgãos e esferas governamentais, buscando reduzir a fragmentação administrativa e ampliar a efetividade das políticas públicas.

As diretrizes para interoperabilidade e transparência são essenciais para consolidar um ecossistema digital integrado. A interoperabilidade, segundo Oliveira, Gomes de Bem e Valadares (2025), permite que diferentes sistemas e plataformas compartilhem informações de forma segura e eficiente, evitando redundâncias e promovendo maior agilidade na prestação de serviços. Já a transparência, conforme Santos, Figueiredo e Gomes (2023), é um princípio que fortalece a confiança do cidadão nas instituições públicas, possibilitando maior controle social e participação democrática. A inovação, por sua vez, é apontada por Vial (2019) como elemento indispensável para que a transformação digital não se limite à automação de processos, mas gere mudanças estruturais capazes de melhorar a qualidade das políticas públicas.

O papel das políticas públicas na inclusão digital é igualmente relevante. Souza (2007) argumenta que políticas eficazes devem considerar não apenas a formulação normativa, mas também mecanismos que garantam equidade no acesso às tecnologias. A inclusão digital é condição para que os benefícios da transformação digital sejam distribuídos de forma justa, evitando que populações vulneráveis fiquem à margem dos serviços públicos digitais. Nesse sentido, Da Silva, Zitzkus e Freire (2023) alertam para as barreiras enfrentadas por idosos e moradores de áreas rurais, evidenciando a necessidade de estratégias que promovam conectividade e capacitação digital.

Portanto, as políticas públicas e o marco regulatório brasileiro representam avanços significativos para a modernização administrativa, mas sua efetividade depende da implementação de ações concretas que assegurem interoperabilidade, transparência, inovação e inclusão digital. Somente assim será possível consolidar uma governança digital capaz de atender às demandas da sociedade contemporânea e reduzir as desigualdades no acesso aos serviços públicos.

## Dimensões da Transformação Digital

A transformação digital na gestão pública pode ser analisada sob três dimensões fundamentais: tecnológica, administrativa e social. A dimensão tecnológica refere-se à infraestrutura necessária para garantir conectividade, interoperabilidade e segurança dos sistemas. Oliveira, Gomes de Bem e Valadares

(2025) destacam que a consolidação de serviços digitais depende de uma base tecnológica robusta, capaz de suportar grandes volumes de dados e assegurar a proteção das informações. A ausência de infraestrutura adequada compromete a eficiência das políticas digitais e amplia as desigualdades no acesso aos serviços públicos. Além disso, a conectividade é um fator crítico, pois sem acesso universal à internet, a promessa de um governo digital inclusivo torna-se inviável. A segurança da informação também é um elemento central, exigindo mecanismos que protejam dados sensíveis e garantam a confiança do cidadão nas plataformas digitais.

A dimensão administrativa envolve a reengenharia de processos e a adoção de práticas de gestão orientadas a resultados. Osborne e Gaebler (1992) defendem que a administração pública deve ser reinventada, tornando-se mais flexível, eficiente e centrada no cidadão. Nesse contexto, a transformação digital não se limita à automação de tarefas, mas implica mudanças estruturais na forma como os serviços são planejados e executados. A digitalização possibilita maior integração entre órgãos, redução da burocracia e melhoria na tomada de decisões, desde que acompanhada por estratégias de governança que promovam transparéncia e accountability. Vial (2019) complementa que a transformação digital exige novas formas de liderança e gestão da informação, capazes de lidar com ambientes complexos e dinâmicos.

Por fim, a dimensão social é determinante para o sucesso da transformação digital. Da Silva, Zitkus e Freire (2023) alertam que parte significativa da população brasileira, especialmente idosos e moradores de áreas rurais, enfrenta barreiras para acessar serviços digitais, o que reforça a necessidade de políticas inclusivas. A inclusão digital é condição para que os benefícios da transformação digital sejam distribuídos de forma equitativa, evitando a ampliação das desigualdades sociais. Nesse sentido, programas de capacitação e iniciativas de conectividade são essenciais para garantir que todos os cidadãos possam usufruir das vantagens da digitalização.

Assim, as três dimensões da transformação digital — tecnológica, administrativa e social — são interdependentes e devem ser consideradas de forma integrada. Somente com investimentos em infraestrutura, reformas administrativas e políticas de inclusão será possível consolidar uma governança digital eficiente, transparente e inclusiva.

## Governança Digital e Inovação

A governança digital é um elemento central para a consolidação da transformação digital na gestão pública, pois envolve a articulação entre diferentes atores, níveis de governo e tecnologias, garantindo que os serviços digitais sejam eficientes, transparentes e inclusivos. Nesse contexto, o conceito de governança colaborativa ganha destaque, uma vez que pressupõe a integração entre órgãos públicos, sociedade civil e setor privado na formulação e implementação de políticas digitais. Segundo estudo publicado na Administração Pública e Gestão Social (2024), a governança colaborativa é essencial para superar barreiras institucionais e promover a interoperabilidade entre sistemas, assegurando maior efetividade na prestação de serviços e na tomada de decisões.

A inovação no setor público é outro componente indispensável para a governança digital. Mergel, Edelmann e Haug (2019) afirmam que a inovação governamental não se limita à adoção de tecnologias, mas envolve a criação de novos modelos de gestão, processos e práticas que ampliem a capacidade do Estado de responder às demandas sociais. Janssen e Estevez (2013) complementam essa visão ao destacar que a inovação deve ser orientada por princípios de transparência, participação e colaboração, garantindo que as soluções digitais sejam sustentáveis e centradas no cidadão. Esses autores defendem que a transformação digital deve ser acompanhada por estratégias que promovam a experimentação e a aprendizagem organizacional, permitindo que as instituições públicas se adaptem a contextos dinâmicos e complexos.

Entretanto, a integração entre entes federativos permanece como um dos maiores desafios para a governança digital no Brasil. A fragmentação administrativa, associada à falta de interoperabilidade entre sistemas estaduais e municipais, compromete a eficiência das políticas digitais e dificulta a oferta de serviços integrados. Santos, Figueiredo e Gomes (2023) ressaltam que a ausência de padrões tecnológicos e de mecanismos de coordenação intergovernamental limita a capacidade do país de avançar em direção a um modelo de governança digital robusto. Para superar essas barreiras, é necessário investir em infraestrutura tecnológica, capacitação de servidores e mecanismos de cooperação que assegurem a integração entre diferentes níveis de governo.

Assim, a governança digital e a inovação constituem pilares fundamentais para a transformação digital na gestão pública. A adoção de práticas colaborativas, aliada à criação de modelos inovadores e à integração federativa, é condição indispensável para consolidar um ecossistema digital capaz de promover eficiência, transparência e inclusão social.

## METODOLOGIA

A pesquisa desenvolvida adota uma abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo, buscando compreender os desafios, oportunidades e perspectivas da transformação digital na gestão pública brasileira. A escolha por essa abordagem justifica-se pela natureza complexa e multidimensional do fenômeno estudado, que envolve aspectos tecnológicos, administrativos e sociais. Segundo Yin (2015), estudos qualitativos permitem analisar fenômenos em profundidade, considerando suas inter-relações e contextos específicos, o que é essencial para compreender as implicações da digitalização no setor público.

O método utilizado foi o estudo teórico-reflexivo, fundamentado em levantamento bibliográfico e documental. Essa estratégia possibilitou reunir contribuições de autores clássicos e contemporâneos sobre governo eletrônico, inovação e políticas públicas, como Heeks (2006), Osborne e Gaebler (1992), Vial (2019), Janssen e Estevez (2013) e Mergel *et al.* (2019), além de estudos recentes sobre a realidade brasileira (Santos; Figueiredo; Gomes, 2023; Brito *et al.*, 2025).

Também foram analisados documentos normativos, como a Lei nº 14.129/2021, que institui a Política de Governo Digital (Brasil, 2021), e relatórios de organismos internacionais, como o Banco Mundial (World Bank, 2020), que abordam tendências globais de governança digital.

A coleta de dados baseou-se em fontes secundárias, incluindo artigos científicos disponíveis em bases como Google Acadêmico, SciElo e periódicos especializados, além de livros e relatórios técnicos. Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise documental proposta por Cellard (2008), que permite examinar conteúdos de forma sistemática, identificando categorias relevantes para a compreensão do objeto de estudo. A interpretação seguiu os princípios da análise de conteúdo, conforme Bardin (2016), possibilitando a organização das informações em eixos temáticos relacionados às dimensões da transformação digital, à governança e à inovação.

Essa metodologia foi escolhida por sua adequação ao objetivo da pesquisa, que não busca mensurar variáveis quantitativas, mas compreender processos e práticas que influenciam a implementação da transformação digital na gestão pública. Ao privilegiar uma abordagem qualitativa, o estudo oferece uma análise crítica e contextualizada, capaz de subsidiar reflexões sobre políticas públicas e estratégias de inovação. Dessa forma, espera-se contribuir para o debate acadêmico e para a formulação de ações que promovam uma governança digital eficiente, transparente e inclusiva, alinhada às demandas da sociedade contemporânea.

## ANÁLISE DE RESULTADOS

### Benefícios e Impactos da Digitalização

A digitalização na gestão pública brasileira tem se consolidado como um vetor estratégico para a modernização administrativa, trazendo benefícios significativos que vão além da simples automação de processos. Um dos principais impactos é a melhoria da eficiência administrativa, associada à redução de custos operacionais. Segundo Pizzolato Gonçalves e Maggion (2022), a adoção de tecnologias digitais permite otimizar fluxos de trabalho, eliminar redundâncias e reduzir gastos com papel, deslocamentos e manutenção de estruturas físicas. Essa racionalização de recursos contribui para um Estado mais ágil e sustentável, capaz de direcionar investimentos para áreas prioritárias, como saúde, educação e segurança pública. Além disso, a digitalização favorece a integração entre órgãos e esferas governamentais, promovendo interoperabilidade e simplificação de processos, o que resulta em maior celeridade na prestação de serviços.

Os impactos econômicos e sociais da transformação digital também são expressivos. Brito *et al.* (2025) destacam que a digitalização dos serviços públicos pode gerar ganhos econômicos diretos, como a redução de custos administrativos, e indiretos, como o estímulo à inovação e à competitividade no setor privado. A disponibilização de serviços digitais amplia a acessibilidade, reduz filas e

deslocamentos, e contribui para a inclusão social, especialmente em regiões onde a oferta presencial é limitada. No entanto, esses benefícios dependem da superação de barreiras estruturais, como a falta de conectividade em áreas remotas e a baixa alfabetização digital de parte da população. A inclusão digital, nesse sentido, é condição indispensável para que os impactos positivos da transformação digital sejam distribuídos de forma equitativa, evitando a ampliação das desigualdades sociais.

Outro aspecto relevante é a melhoria da transparência e da participação cidadã. A digitalização possibilita maior acesso às informações públicas, fortalecendo mecanismos de controle social e *accountability*. Plataformas digitais permitem que cidadãos acompanhem processos administrativos, consultem dados orçamentários e participem de decisões por meio de ferramentas de governo aberto. Segundo Janssen e Estevez (2013), a governança digital deve ser orientada por princípios de transparência e colaboração, garantindo que a tecnologia seja utilizada para ampliar a democracia e não apenas para otimizar processos internos. Mergel, Edelmann e Haug (2019) reforçam que a inovação no setor público deve estar alinhada à criação de canais participativos, capazes de aproximar governo e sociedade.

Apesar dos avanços, é importante reconhecer que os benefícios da digitalização não se concretizam de forma automática. A efetividade dessas iniciativas depende de investimentos contínuos em infraestrutura tecnológica, capacitação de servidores e políticas de inclusão digital. Sem esses elementos, os impactos positivos podem ser limitados, restringindo-se a grupos com maior acesso à tecnologia. Portanto, a transformação digital deve ser compreendida como um processo integrado, que articula eficiência administrativa, impactos socioeconômicos e fortalecimento da transparência e participação cidadã. Somente assim será possível consolidar um modelo de governança digital capaz de atender às demandas da sociedade contemporânea e promover um Estado mais eficiente, inclusivo e democrático.

## Barreiras e Desafios Contemporâneos

Apesar dos avanços normativos e tecnológicos, a transformação digital na gestão pública brasileira enfrenta barreiras significativas que comprometem sua efetividade e alcance. A primeira delas é a desigualdade de acesso à internet, que se traduz em exclusão digital para milhões de cidadãos. Segundo Da Silva, Zitkus e Freire (2023), populações vulneráveis, como idosos e moradores de áreas rurais, encontram dificuldades para acessar serviços digitais, seja pela falta de infraestrutura de conectividade, seja pela ausência de habilidades digitais básicas. Essa realidade evidencia que a inclusão digital é condição indispensável para que os benefícios da transformação digital sejam distribuídos de forma equitativa, evitando a ampliação das desigualdades sociais. O Banco Mundial (World Bank, 2020) reforça que políticas de conectividade universal e programas de alfabetização digital são fundamentais para garantir que a digitalização não se torne um fator de exclusão.

Outro desafio relevante é a capacitação de servidores públicos e a resistência cultural à mudança. A transformação digital exige novas competências, como gestão de dados, uso de plataformas digitais e compreensão de processos automatizados. No entanto, conforme Santos, Figueiredo e Gomes (2023), grande parte dos órgãos públicos ainda carece de programas estruturados de formação continuada, o que limita a capacidade de implementação das políticas digitais. Além disso, a resistência cultural à inovação é um obstáculo recorrente, pois muitos servidores percebem a digitalização como uma ameaça à estabilidade de rotinas consolidadas. Osborne e Gaebl (1992) já alertavam que a reinvenção da administração pública requer não apenas mudanças tecnológicas, mas também transformações culturais, orientadas para resultados e para a melhoria da qualidade dos serviços.

As limitações tecnológicas e orçamentárias também representam barreiras significativas. Oliveira, Gomes de Bem e Valadares (2025) destacam que a falta de infraestrutura adequada, aliada à escassez de recursos financeiros, compromete a expansão e a manutenção de sistemas digitais. Em muitos municípios, especialmente os de pequeno porte, a implementação de plataformas digitais enfrenta dificuldades devido à ausência de investimentos em equipamentos, conectividade e segurança da informação. Além disso, a fragmentação administrativa e a falta de interoperabilidade entre sistemas estaduais e municipais dificultam a integração das políticas digitais, gerando redundâncias e ineficiências. Janssen e Estevez (2013) apontam que a governança digital eficaz depende de padrões tecnológicos e mecanismos de cooperação intergovernamental, elementos que ainda são incipientes no contexto brasileiro.

Essas barreiras revelam que a transformação digital não é um processo linear, mas um desafio complexo que exige estratégias integradas. Para superar esses obstáculos, é necessário investir em infraestrutura tecnológica, ampliar programas de inclusão digital, promover capacitação contínua de servidores e desenvolver mecanismos de governança colaborativa que assegurem a integração entre diferentes níveis de governo. Sem essas ações, os avanços normativos e tecnológicos correm o risco de se tornar insuficientes, limitando a efetividade das políticas digitais e restringindo seus benefícios a grupos privilegiados. Portanto, enfrentar as barreiras contemporâneas é condição essencial para consolidar uma governança digital eficiente, transparente e inclusiva, capaz de atender às demandas da sociedade e reduzir as desigualdades no acesso aos serviços públicos.

## Perspectivas Futuras e Agenda de Pesquisa

As perspectivas futuras da transformação digital na gestão pública brasileira apontam para um cenário de crescente integração tecnológica, marcado pelo uso de ferramentas avançadas como inteligência artificial (IA), big data e soluções GovTech. A inteligência artificial tem potencial para automatizar processos complexos, melhorar a análise de dados e oferecer serviços personalizados ao cidadão, aumentando a eficiência e a qualidade das políticas públicas. Segundo Mergel, Edelmann e Haug (2019), a adoção de IA no setor público deve ser acompanhada por diretrizes éticas e regulatórias que garantam transparência e proteção de dados, evitando

riscos relacionados à privacidade e à discriminação algorítmica. O big data, por sua vez, possibilita a coleta e análise de grandes volumes de informações, permitindo decisões mais assertivas e baseadas em evidências. Janssen e Estevez (2013) destacam que o uso estratégico de dados é essencial para aprimorar a governança digital e antecipar demandas sociais, tornando a administração pública mais proativa e responsável.

As soluções GovTech representam outra tendência emergente, caracterizada pela criação de startups e ecossistemas voltados à inovação no setor público. De acordo com o Banco Mundial (World Bank, 2020), essas iniciativas podem acelerar a digitalização, promover interoperabilidade e reduzir custos, desde que haja políticas que incentivem parcerias público-privadas e garantam padrões tecnológicos comuns. No entanto, a incorporação dessas tecnologias exige um ambiente regulatório sólido e investimentos contínuos em infraestrutura, segurança da informação e capacitação profissional.

A necessidade de políticas integradas e formação continuada é um ponto crítico para o futuro da transformação digital. Santos, Figueiredo e Gomes (2023) ressaltam que a fragmentação administrativa e a falta de coordenação entre entes federativos comprometem a efetividade das políticas digitais. Para superar esse desafio, é fundamental desenvolver estratégias que articulem União, estados e municípios, garantindo interoperabilidade e padronização de sistemas. Além disso, a formação continuada de servidores públicos é indispensável para lidar com novas tecnologias e processos digitais. Osborne e Gaebl (1992) já defendiam que a reinvenção da administração pública requer mudanças culturais e desenvolvimento de competências, o que se torna ainda mais relevante diante da complexidade das ferramentas digitais contemporâneas.

Por fim, as propostas para uma governança digital inclusiva e sustentável devem considerar não apenas aspectos tecnológicos, mas também sociais e éticos. A inclusão digital continua sendo um desafio central, exigindo políticas que ampliem o acesso à internet e promovam alfabetização digital, especialmente em regiões vulneráveis (Da Silva; Zitkus; Freire, 2023). Além disso, é necessário estabelecer mecanismos de governança colaborativa que envolvam sociedade civil, setor privado e órgãos públicos, garantindo transparência, participação cidadã e *accountability*. A sustentabilidade das políticas digitais também depende da adoção de práticas que reduzam impactos ambientais, como o uso eficiente de recursos tecnológicos e a gestão responsável de resíduos eletrônicos.

Assim, as perspectivas futuras da transformação digital na gestão pública brasileira indicam um caminho promissor, mas repleto de desafios. A incorporação de tecnologias emergentes, a integração de políticas e a promoção da inclusão digital são condições indispensáveis para consolidar um modelo de governança digital capaz de atender às demandas da sociedade contemporânea, fortalecendo a democracia e garantindo serviços públicos mais eficientes, transparentes e acessíveis.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise realizada evidencia que a transformação digital na gestão pública brasileira é um processo irreversível e estratégico para a modernização do Estado. Os estudos revisados demonstram que, embora o país tenha avançado na criação de políticas e plataformas digitais, como a Lei nº 14.129/2021, persistem desafios estruturais e culturais que limitam a efetividade dessas iniciativas (Brasil, 2021; Santos; Figueiredo; Gomes, 2023). A digitalização não se restringe à adoção de tecnologias, mas implica mudanças profundas na forma como os serviços são planejados, executados e disponibilizados à sociedade, exigindo integração entre dimensões tecnológicas, administrativas e sociais (Vial, 2019; Oliveira; Gomes de Bem; Valadares, 2025).

Entre os benefícios identificados, destacam-se a melhoria da eficiência administrativa, a redução de custos e o fortalecimento da transparência e da participação cidadã (Pizzolato Gonçalves; Maggion, 2022; Janssen; Estevez, 2013). Contudo, esses ganhos dependem da superação de barreiras como a desigualdade de acesso à internet, a falta de capacitação de servidores e as limitações orçamentárias, que ainda representam obstáculos significativos para a consolidação de uma governança digital inclusiva (Da Silva; Zitkus; Freire, 2023; World Bank, 2020). A resistência cultural à inovação também se apresenta como um desafio, reforçando a necessidade de políticas voltadas à formação continuada e à mudança de mentalidade organizacional (Osborne; Gaebler, 1992).

As perspectivas futuras apontam para a incorporação de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, big data e soluções GovTech, capazes de ampliar a eficiência e a qualidade dos serviços públicos (Mergel et al., 2019). No entanto, para que essas inovações sejam efetivas, é imprescindível desenvolver políticas integradas, promover inclusão digital e estabelecer mecanismos de governança colaborativa que envolvam diferentes níveis de governo e a sociedade civil. A sustentabilidade das políticas digitais também deve ser considerada, garantindo que os avanços tecnológicos estejam alinhados a princípios éticos e à redução das desigualdades sociais.

Conclui-se que a transformação digital na gestão pública brasileira é um processo complexo, que exige investimentos contínuos em infraestrutura, capacitação e integração institucional. Somente com ações coordenadas e inclusivas será possível consolidar um modelo de governança digital capaz de atender às demandas da sociedade contemporânea, fortalecendo a democracia e promovendo um Estado mais eficiente, transparente e acessível.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E GESTÃO SOCIAL. **Identifying barriers to the adoption of the Brazilian digital governance policy and the role of collaborative governance.** Administração Pública e Gestão Social, v. 16, n. 4,

2024. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3515/351579999002/>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2016.

BRASIL. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre o Governo Digital. Diário Oficial da União, Brasília, 2021. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14129.htm)>. Acesso em: 17 nov. 2025.

BRITO, B. O. S. et al. **Digital transformation in the Brazilian public sector: a theoretical approach on the innovative and transformative impact of its adoption**. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 11, n. 1, 2025.

DOI: 10.61164/rmn.v11i1.4037. Disponível em: <<https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/article/view/4037>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

CELLARD, A. **A análise documental**. In: POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos. Petrópolis: Vozes, 2008.

DA SILVA, L. F.; ZITKUS, E.; FREIRE, A. P. **An exploratory study of the use of the internet and e-government by older adults in the countryside of Brazil**. Information, v. 14, n. 4, 2023. DOI: 10.3390/info14040225. Disponível em: <<https://www.mdpi.com/2078-2489/14/4/225>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

HEEKS, R. **Implementing and managing eGovernment: an international text**. London: SAGE Publications, 2006.

JANSSEN, M.; ESTEVEZ, E. **Lean government and platform-based governance—Doing more with less**. Government Information Quarterly, v. 30, n. 1, p. S1-S8, 2013.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. **Defining digital transformation: Results from expert interviews**. Government Information Quarterly, v. 36, n. 4, p. 101385, 2019.

OLIVEIRA, K. P.; GOMES DE BEM, A.; VALADARES, L. **Public services and digital technologies: a bibliometric analysis**. Cadernos Gestão Pública e Cidadania, v. 30, 2025. DOI: 10.12660/cgpc.v30.92152. Disponível em: <<https://periodicos.fgv.br/cgpc/article/view/92152>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

OSBORNE, D.; GAEBLER, T. **Reinventing government: how the entrepreneurial spirit is transforming the public sector**. New York: Addison-Wesley, 1992.

PIZZOLATO GONÇALVES, B.; MAGGION, R. **Economic benefits of public service digital transformation: the case of the city of São Paulo**. Inter-American Development Bank, 2022. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/en/economic-benefits-public-service-digital-transformation-case-city-sao-paulo>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SANTOS, M. R.; FIGUEIREDO, R. M. da C.; GOMES, M. M. F. **Evolution of perspectives on government digitalization in Brazil from 2000 to 2023**. REVES

– Revista Relações Sociais, v. 6, n. 4, 2023. Disponível em: <<https://periodicos.ufv.br/reves/article/view/17777>>. Acesso em: 17 nov. 2025.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. Sociologias, v. 8, n. 16, p. 20-45, 2007.

VIAL, G. **Understanding digital transformation: a review and a research agenda**. Journal of Strategic Information Systems, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019.

WORLD BANK. **GovTech: the new frontier in digital government transformation**. Washington, DC: World Bank Brief, 2020.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.