

## **Plataforma GOV.BR e a transformação digital no Brasil: avanços, desafios e perspectivas**

GOV.BR platform and digital transformation in Brazil: advances, challenges,  
and perspectives

Robson Correa Chaves<sup>1</sup>

### **Resumo**

A transformação digital tem promovido importantes mudanças na administração pública brasileira, especialmente por meio da digitalização dos serviços governamentais. Nesse contexto, a Plataforma Gov.br destaca-se como uma importante iniciativa estratégica para modernizar o setor público, integrando diversos serviços em um único ambiente digital. O presente estudo teve como objetivo analisar os avanços, desafios e perspectivas da transformação digital no setor público brasileiro a partir da Plataforma Gov.br. A pesquisa possui abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e documental. Os resultados demonstraram que a plataforma contribuiu para a melhoria da eficiência administrativa, redução da burocracia, ampliação do acesso aos serviços públicos e fortalecimento da transparência governamental. Entretanto, também foram identificados desafios relacionados à inclusão digital, infraestrutura tecnológica e segurança da informação. Conclui-se que a Plataforma Gov.br representa um importante instrumento de modernização do Estado, contribuindo para uma administração pública mais eficiente, integrada e acessível à população.

**Palavras-chave:** Transformação digital; Governo digital; Plataforma Gov.br; Administração pública; Serviços públicos digitais.

### **Abstract**

Digital transformation has promoted important changes in Brazilian public administration, especially through the digitalization of government services. In this context, the Gov.br Platform stands out as a strategic initiative to modernize the public sector by integrating several services into a single digital environment. This study aimed to analyze the advances, challenges, and perspectives of digital transformation in the Brazilian public sector through the Gov.br Platform. The research adopted a qualitative approach based on bibliographic and documentary review. The results showed that the platform contributed to improving administrative efficiency, reducing bureaucracy, expanding access to public services, and strengthening government transparency. However, challenges related to digital inclusion, technological infrastructure, and information security were also identified. It is concluded that the Gov.br Platform represents an important

<sup>1</sup> Profissional independente; Niterói – Rio de Janeiro – Brasil; ORCID no formato completo:

<https://orcid.org/0009-0009-4009-3217>

instrument for the modernization of the Brazilian State, contributing to a more efficient, integrated, and accessible public administration.

**Keywords:** Digital transformation; Digital government; Gov.br Platform; Public administration; Digital public services.

## 1 Introdução

A transformação digital tem se consolidado como um dos principais fatores de modernização das organizações contemporâneas, impactando de forma significativa tanto o setor privado quanto o setor público. O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), aliado ao crescimento do acesso à internet e à expansão dos serviços digitais, modificou profundamente a forma como governos, empresas e cidadãos se relacionam. Nesse contexto, a digitalização dos serviços públicos tornou-se uma necessidade estratégica para promover maior eficiência administrativa, transparência e acessibilidade aos cidadãos.

Segundo Monteiro (2021), “a transformação digital é tema central e estratégico para o desenvolvimento das nações e tem ocupado posição de destaque nas agendas governamentais e de organismos internacionais” (p. 4). No Brasil, esse movimento ganhou ainda mais relevância com a criação da Plataforma Gov.br, iniciativa do Governo Federal que reúne diversos serviços públicos em um ambiente digital integrado, buscando simplificar processos burocráticos e ampliar o acesso da população aos serviços governamentais.

A transformação digital no setor público não se limita apenas à adoção de tecnologias, mas envolve mudanças estruturais, culturais e organizacionais. Rogers (2017) destaca que a transformação digital representa a integração das tecnologias digitais em todas as áreas de uma organização, promovendo mudanças profundas na forma como os serviços são prestados e como o valor é entregue aos usuários. Dessa forma, a administração pública passa a enfrentar o desafio de modernizar suas práticas, adaptar-se às demandas da sociedade conectada e desenvolver soluções mais ágeis e eficientes.

Nesse cenário, a internet e as tecnologias digitais assumem papel fundamental na redefinição das relações entre Estado e sociedade. Conforme afirma Weiss (2019), “a internet tem mudado o mundo”, revolucionando a forma como indivíduos, empresas e governos interagem. A crescente digitalização dos serviços públicos possibilita maior rapidez no atendimento, redução de custos operacionais e ampliação da participação cidadã, além de favorecer a transparência das ações governamentais.

No entanto, apesar dos avanços observados, a transformação digital no setor público brasileiro ainda enfrenta desafios relevantes, como desigualdade no acesso à internet, limitações de infraestrutura tecnológica, resistência organizacional e questões relacionadas à segurança da informação e proteção de dados. Conforme destacam Tadeu et al. (2018), os desafios da transformação digital tornam-se ainda mais complexos em países em desenvolvimento, como o Brasil, devido às instabilidades econômicas e às desigualdades sociais existentes.

Diante desse contexto, o presente estudo busca compreender como o serviço público brasileiro vem se adaptando ao processo de transformação digital, tomando como objeto de análise a Plataforma Gov.br. A pesquisa pretende investigar os principais avanços proporcionados pela plataforma, os desafios enfrentados durante sua implementação e as perspectivas futuras da digitalização no setor público brasileiro.

Assim, o problema de pesquisa pode ser definido da seguinte forma: como o serviço público brasileiro está se adaptando ao contexto de transformação digital impulsionado pela Plataforma Gov.br e quais são os principais avanços, desafios e perspectivas dessa iniciativa? O objetivo geral deste estudo consiste em analisar como a Plataforma Gov.br contribui para a transformação digital da administração pública brasileira, considerando seus impactos na eficiência, acessibilidade e modernização dos serviços públicos.

## **2 Revisão da Literatura**

### **2.1. Conceitos e definições**

A transformação digital é um processo relacionado à integração de tecnologias digitais nas organizações, promovendo mudanças estruturais, operacionais e estratégicas. Esse fenômeno impacta diretamente a forma como empresas e instituições públicas oferecem serviços e se relacionam com os usuários. Segundo Rogers (2017), a transformação digital vai além da adoção de tecnologias, envolvendo também mudanças culturais e organizacionais.

Nesse contexto, conceitos como digitização, digitalização e governo digital tornam-se fundamentais para compreender a modernização dos serviços públicos. A digitização refere-se à conversão de informações analógicas em formato digital, enquanto a digitalização consiste na utilização de tecnologias digitais para otimizar processos e serviços (OCDE, 2020). Já o governo digital está relacionado ao uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para aumentar a eficiência, transparência e acessibilidade dos serviços públicos (Mergel et al., 2019).

Além disso, a transformação digital está associada à inovação digital e à modernização da administração pública, permitindo maior integração entre governo e sociedade. Conforme

afirmam Westerman et al. (2014), a maturidade digital das organizações depende da capacidade de adaptar processos, estratégias e cultura organizacional às novas demandas tecnológicas. Dessa forma, a transformação digital representa uma importante ferramenta para modernizar o setor público, promovendo maior eficiência administrativa, ampliação da inclusão digital e melhoria na prestação de serviços aos cidadãos.

## **2.2. Tecnologias associadas à transformação digital**

A transformação digital está diretamente relacionada ao avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), que possibilitam a modernização dos processos organizacionais e da prestação de serviços públicos. Entre as principais tecnologias associadas a esse processo destacam-se a computação em nuvem, inteligência artificial, big data, Internet das Coisas (IoT), automação e análise de dados.

Segundo Bharadwaj et al. (2013), essas tecnologias permitem maior integração entre sistemas, otimização de processos e melhoria na tomada de decisões estratégicas. A inteligência artificial, por exemplo, possibilita automatizar atendimentos e analisar grandes volumes de dados em tempo real, enquanto o big data contribui para a geração de informações relevantes para a gestão pública e privada.

Além disso, a computação em nuvem facilita o armazenamento e compartilhamento de informações de maneira mais segura e acessível, reduzindo custos operacionais e aumentando a eficiência dos serviços digitais. Já a Internet das Coisas (IoT) promove a conexão entre dispositivos e sistemas, permitindo maior controle e monitoramento de processos (Schwab, 2016). No setor público, essas tecnologias contribuem para a melhoria da eficiência administrativa, transparência e acessibilidade dos serviços oferecidos à população. Dessa forma, as tecnologias digitais tornam-se elementos essenciais para impulsionar a transformação digital e promover a inovação nas organizações.

## **2.3. As plataformas digitais**

As plataformas digitais desempenham um papel fundamental na transformação digital, pois permitem a integração de serviços, informações e usuários em ambientes digitais acessíveis e interativos. Essas plataformas utilizam tecnologias digitais para facilitar a comunicação, a prestação de serviços e a troca de informações entre organizações e cidadãos.

Segundo Rogers (2017), as plataformas digitais representam uma mudança significativa na forma como as organizações criam valor, permitindo maior conectividade, inovação e eficiência operacional. No setor público, essas plataformas têm sido utilizadas para simplificar processos burocráticos, ampliar o acesso aos serviços governamentais e promover maior transparência na administração pública.

No Brasil, a Plataforma Gov.br constitui um exemplo relevante de plataforma digital governamental, reunindo diversos serviços públicos em um único portal digital. Essa iniciativa busca facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços governamentais, reduzindo burocracias e promovendo maior eficiência administrativa.

Além disso, as plataformas digitais favorecem a interação entre governo e sociedade, permitindo maior participação cidadã e acesso rápido às informações públicas. Conforme destacam Mergel et al. (2019), a utilização de plataformas digitais no setor público contribui para uma gestão mais integrada, transparente e centrada nas necessidades dos cidadãos. Portanto, as plataformas digitais representam um importante instrumento para a modernização do setor público, promovendo inovação, acessibilidade e melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população.

#### **2.4. A transformação digital na administração pública brasileira**

A transformação digital na administração pública brasileira tem se consolidado como uma estratégia essencial para modernizar os serviços governamentais, aumentar a eficiência administrativa e ampliar o acesso da população aos serviços públicos. O avanço das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) impulsionou mudanças significativas na forma como o Estado se relaciona com os cidadãos, promovendo maior integração, transparência e agilidade nos processos administrativos.

Segundo Mergel et al. (2019), a transformação digital no setor público envolve não apenas a adoção de tecnologias digitais, mas também mudanças organizacionais e culturais capazes de redefinir a prestação de serviços públicos. No Brasil, esse processo ganhou força especialmente com a implementação de políticas de governo digital e com a criação de plataformas integradas, como o Gov.br, que centraliza diversos serviços públicos em ambiente digital.

De acordo com Viana (2021), “a revolução digital impacta a administração pública e transforma gradualmente as atividades prestadas pelo Estado”, exigindo adaptação constante às novas demandas tecnológicas e sociais. Nesse contexto, a digitalização dos serviços públicos

passou a ser vista como uma ferramenta estratégica para reduzir burocracias, otimizar processos e melhorar a experiência dos usuários.

Além disso, a administração pública brasileira vem adotando iniciativas voltadas à ampliação da inclusão digital e ao fortalecimento da governança eletrônica, buscando garantir maior acessibilidade aos serviços públicos digitais. Conforme destacado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2024), a digitalização pode ampliar o acesso da população aos serviços essenciais, promovendo maior inclusão social e democratização do acesso à informação.

Entretanto, apesar dos avanços observados, a transformação digital na administração pública brasileira ainda enfrenta desafios importantes, como desigualdade no acesso à internet, limitações de infraestrutura tecnológica, resistência à mudança organizacional e questões relacionadas à segurança da informação e proteção de dados.

Tadeu et al. (2018) afirmam que esses desafios tornam-se ainda mais complexos em países em desenvolvimento, como o Brasil, devido às instabilidades econômicas e sociais existentes. Dessa forma, a transformação digital na administração pública brasileira representa um processo contínuo de modernização e inovação, que busca tornar os serviços públicos mais eficientes, transparentes e acessíveis à população, contribuindo para uma gestão pública mais integrada e centrada no cidadão.

## **2.5. A Plataforma Gov.br: estrutura e funcionalidades**

A Plataforma Gov.br representa uma das principais iniciativas de transformação digital da administração pública brasileira, reunindo diversos serviços governamentais em um único ambiente digital. Criada com o objetivo de modernizar a relação entre Estado e sociedade, a plataforma busca facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos, promovendo maior eficiência, transparência e integração entre os órgãos governamentais.

Segundo o estudo analisado, a Plataforma Gov.br constitui um marco importante no processo de digitalização dos serviços públicos no Brasil, centralizando serviços e informações em um portal único e acessível à população. Sua estrutura foi desenvolvida para permitir que cidadãos, empresas e servidores públicos possam acessar diferentes serviços digitais utilizando uma única conta de autenticação, simplificando processos burocráticos e reduzindo a necessidade de atendimento presencial.

Entre as principais funcionalidades da plataforma destacam-se o acesso digital a documentos oficiais, solicitação de benefícios, assinatura eletrônica de documentos, integração de

dados entre órgãos públicos e serviços relacionados à previdência, saúde, educação, trabalho e cidadania. Além disso, a plataforma oferece mecanismos de autenticação digital e níveis de segurança que garantem maior proteção das informações dos usuários.

Conforme destacam Mergel et al. (2019), plataformas digitais governamentais contribuem para aumentar a eficiência administrativa e melhorar a experiência do cidadão no acesso aos serviços públicos. Nesse sentido, a Plataforma Gov.br possibilita maior agilidade nos atendimentos, redução de custos operacionais e ampliação da transparência governamental, fortalecendo a relação entre governo e sociedade.

Outro aspecto relevante da plataforma é sua capacidade de integração entre diferentes sistemas governamentais, permitindo interoperabilidade e compartilhamento de informações entre órgãos públicos. Essa integração favorece uma gestão mais eficiente dos serviços e contribui para a modernização da administração pública brasileira.

Entretanto, apesar dos avanços proporcionados pela Plataforma Gov.br, ainda existem desafios relacionados à inclusão digital, acessibilidade e segurança da informação. A desigualdade no acesso à internet e a necessidade de capacitação digital da população ainda representam obstáculos para a ampliação do uso dos serviços digitais no país. Dessa forma, a Plataforma Gov.br consolida-se como uma importante ferramenta de transformação digital no setor público brasileiro, contribuindo para a modernização dos serviços públicos e para a construção de uma administração pública mais eficiente, integrada e centrada no cidadão.

### **3 Metodologia**

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, desenvolvido com o objetivo de analisar como a Plataforma Gov.br vem contribuindo para o processo de transformação digital no setor público brasileiro. A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela necessidade de compreender fenômenos sociais, organizacionais e tecnológicos relacionados à modernização da administração pública, permitindo uma análise mais aprofundada sobre os avanços, desafios e perspectivas da transformação digital no Brasil.

Segundo Gil (2008), a pesquisa descritiva tem como principal finalidade descrever características de determinado fenômeno ou população, enquanto a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema investigado, contribuindo para o aprimoramento de ideias e construção de análises mais detalhadas. Nesse contexto, a pesquisa

procura compreender como o processo de digitalização vem sendo implementado no setor público brasileiro e quais impactos a Plataforma Gov.br vem gerando na prestação dos serviços públicos.

O estudo utiliza como estratégia metodológica o estudo de caso, tendo como objeto de análise a Plataforma Gov.br, considerada uma das principais iniciativas de governo digital no Brasil. Conforme Yin (2015), o estudo de caso permite investigar fenômenos contemporâneos inseridos em contextos reais, possibilitando uma análise ampla e detalhada das situações estudadas. A escolha da Plataforma Gov.br ocorreu devido à sua relevância no processo de transformação digital da administração pública brasileira, especialmente pela centralização de serviços governamentais em ambiente digital integrado.

A coleta de dados foi realizada por meio de pesquisa bibliográfica e documental. A pesquisa bibliográfica baseou-se na análise de livros, artigos científicos, dissertações, teses e publicações acadêmicas relacionadas aos temas transformação digital, governo digital, inovação tecnológica e administração pública. Foram utilizados autores de referência na área, como Rogers (2017), Mergel et al. (2019), Westerman et al. (2014), Schwab (2016), entre outros, que contribuíram para a construção da fundamentação teórica e compreensão dos conceitos centrais da pesquisa.

Além disso, a pesquisa documental concentrou-se na análise de documentos oficiais, legislações, relatórios institucionais, dados estatísticos e informações disponibilizadas por órgãos governamentais relacionados à Plataforma Gov.br e às políticas de transformação digital no Brasil. Essa etapa permitiu identificar indicadores, iniciativas, estratégias e resultados relacionados ao avanço da digitalização dos serviços públicos brasileiros.

A análise dos dados ocorreu de forma qualitativa, buscando interpretar as informações coletadas à luz da literatura especializada e dos objetivos propostos pelo estudo. Foram observados aspectos relacionados à modernização dos serviços públicos, eficiência administrativa, acessibilidade digital, inclusão social, segurança da informação e integração de sistemas governamentais. Dessa forma, procurou-se compreender como a transformação digital impacta a administração pública e quais desafios ainda precisam ser superados para ampliar a efetividade das políticas de governo digital no Brasil.

Por fim, a metodologia adotada possibilitou uma análise abrangente sobre a contribuição da Plataforma Gov.br para a transformação digital no setor público brasileiro, permitindo identificar avanços importantes, limitações existentes e perspectivas futuras para a modernização da administração pública no contexto da sociedade digital.

## **4 Resultados e Discussão**

#### **4.1. Iniciativas de transformação e modernização do Estado**

Os resultados da pesquisa demonstram que a transformação digital tem promovido importantes iniciativas de modernização do Estado brasileiro, principalmente por meio da ampliação dos serviços públicos digitais e da integração de tecnologias na administração pública. Nesse contexto, a Plataforma Gov.br destaca-se como uma das principais ferramentas utilizadas pelo governo federal para centralizar serviços, simplificar processos burocráticos e ampliar o acesso da população aos serviços governamentais.

A análise dos dados evidencia que a digitalização dos serviços públicos contribuiu significativamente para a melhoria da eficiência administrativa, redução de custos operacionais e aumento da agilidade no atendimento ao cidadão. Além disso, observou-se maior integração entre órgãos públicos, permitindo compartilhamento de informações e otimização dos processos internos da administração pública. Conforme afirmam Dunleavy et al. (2006), a utilização de tecnologias digitais no setor público possibilita uma administração mais eficiente, transparente e centrada nas necessidades dos cidadãos.

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se ao avanço das políticas de governo digital no Brasil, impulsionadas pela necessidade de modernização do Estado e pela crescente demanda social por serviços mais rápidos e acessíveis. Nesse sentido, a Plataforma Gov.br consolidou-se como um importante instrumento de transformação digital, reunindo diferentes serviços públicos em um único ambiente digital.

Os resultados também demonstram que a modernização do Estado não envolve apenas a adoção de tecnologias, mas exige mudanças organizacionais, culturais e estratégicas dentro da administração pública. Segundo Rogers (2017), a transformação digital representa uma mudança estrutural que altera a forma como as organizações operam e entregam valor aos usuários. Dessa forma, a implementação de serviços digitais exige capacitação dos servidores públicos, revisão de processos administrativos e desenvolvimento de políticas voltadas à inovação e à governança digital.

Entretanto, a pesquisa identificou desafios importantes relacionados à transformação digital no setor público brasileiro. Entre eles destacam-se as desigualdades no acesso à internet, limitações de infraestrutura tecnológica, resistência à mudança organizacional e preocupações relacionadas à segurança da informação e proteção de dados. Tadeu et al. (2018) afirmam que esses desafios tornam-se ainda mais complexos em países em desenvolvimento, como o Brasil, devido às desigualdades sociais e econômicas existentes.

Além disso, observou-se que a inclusão digital permanece como um fator essencial para o sucesso das iniciativas de modernização do Estado. Embora o avanço das plataformas digitais tenha ampliado o acesso aos serviços públicos, parte da população ainda enfrenta dificuldades relacionadas à conectividade e à falta de habilidades digitais. Nesse sentido, a transformação digital deve ser acompanhada por políticas públicas voltadas à inclusão social e à democratização do acesso às tecnologias.

Portanto, os resultados da pesquisa indicam que as iniciativas de transformação e modernização do Estado brasileiro vêm promovendo avanços significativos na prestação de serviços públicos, contribuindo para uma administração mais eficiente, integrada e transparente. Contudo, a continuidade desse processo depende da superação de desafios estruturais, tecnológicos e sociais, além do fortalecimento das políticas de governo digital e inclusão digital no país.

#### **4.2. A adoção e expansão da Plataforma Gov.br**

Os resultados da pesquisa demonstram que a Plataforma Gov.br apresentou significativa expansão nos últimos anos, consolidando-se como uma das principais iniciativas de transformação digital da administração pública brasileira. A centralização de serviços públicos em ambiente digital possibilitou maior acessibilidade, integração entre órgãos governamentais e simplificação dos processos burocráticos, contribuindo para o aumento da eficiência administrativa e da qualidade dos serviços oferecidos aos cidadãos.

A análise da Tabela 1 evidencia o crescimento contínuo da digitalização dos serviços públicos entre os anos de 2020 e 2024, demonstrando a ampliação da utilização da Plataforma Gov.br e o avanço das políticas de governo digital no Brasil.

**Tabela 1:** Evolução da digitalização dos serviços públicos (2020-2024).

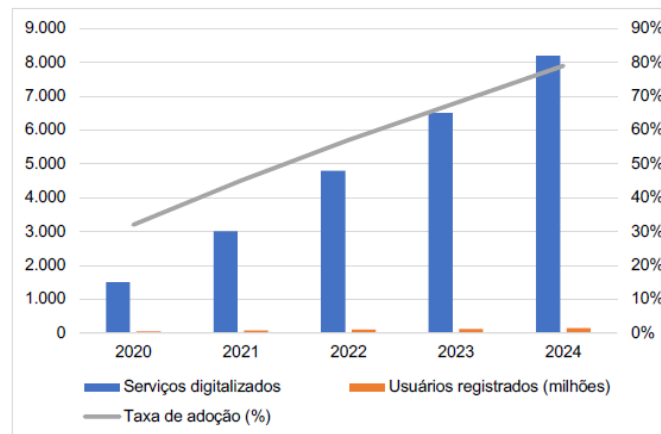
Ano	Serviços digitalizados	Usuários registrados (milhões)	Taxa de adoção (%)
2020	1.500	50	32%
2021	3.000	75	45%
2022	4.800	95	57%
2023	6.500	120	68%
2024	8.200	150	79%

**Nota:** Adaptado de Brasil (2024) e Banco Mundial (2023).

Os dados indicam aumento expressivo no número de serviços disponibilizados digitalmente, refletindo o esforço do governo federal em modernizar a administração pública e ampliar o acesso da população aos serviços digitais.

Além disso, a Figura 1 apresenta a evolução da digitalização dos serviços públicos no período analisado, evidenciando uma tendência crescente de adesão às plataformas digitais governamentais. Esse crescimento está diretamente relacionado ao aumento da demanda por serviços digitais, especialmente após os impactos provocados pela pandemia da COVID-19, que acelerou o processo de transformação digital no setor público brasileiro.

**Figura 1:** Evolução da digitalização dos serviços públicos (2020-2024)



**Fonte:** Resultado da pesquisa (2026).

Os resultados também demonstram que a expansão da Plataforma Gov.br proporcionou benefícios importantes, como redução do tempo de atendimento, diminuição de custos operacionais e maior praticidade no acesso aos serviços públicos. Segundo Mergel et al. (2019), a

utilização de plataformas digitais no setor público contribui para uma administração mais eficiente, transparente e centrada nas necessidades dos cidadãos.

**Tabela 2:** Principais desafios da transformação digital no Brasil.

Desafio	Impacto	Estratégia de mitigação
Exclusão digital	Baixa adesão de populações vulneráveis	Expansão da infraestrutura de conectividade e programas de inclusão digital
Segurança da Informação	Aumento de ataques cibernéticos	Reforço das políticas de proteção de dados e autenticação segura
Resistência cultural	Dificuldade de adaptação dos cidadãos e servidores públicos	Capacitação e incentivo ao uso de serviços digitais
Integração de sistemas	Incompatibilidade entre bancos de dados governamentais	Implementação de padrões nacionais de interoperabilidade

Nota: Adaptado de Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (2018), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019) e Astok (2017).

Por outro lado, a Tabela 2 evidencia que, apesar dos avanços obtidos, ainda existem desafios significativos relacionados à transformação digital no Brasil. Entre os principais obstáculos identificados destacam-se a desigualdade no acesso à internet, limitações de infraestrutura tecnológica, dificuldades de inclusão digital e preocupações relacionadas à segurança da informação e proteção de dados.

Além disso, observou-se que a expansão da Plataforma Gov.br exige constantes investimentos em tecnologia, capacitação dos servidores públicos e aprimoramento da acessibilidade digital, visando garantir que todos os cidadãos possam usufruir dos benefícios da digitalização dos serviços públicos.

Portanto, os resultados demonstram que a adoção e expansão da Plataforma Gov.br representam avanços significativos no processo de transformação digital da administração pública brasileira. Entretanto, a continuidade desse processo depende da superação dos desafios estruturais e sociais ainda existentes, bem como do fortalecimento das políticas públicas voltadas à inclusão digital e modernização do Estado.

### 4.3. Impacto da transformação digital na eficiência administrativa

Os resultados da pesquisa demonstram que a transformação digital vem produzindo impactos positivos na eficiência administrativa do setor público brasileiro, principalmente por meio da digitalização dos serviços, automatização de processos e integração de sistemas governamentais. A adoção da Plataforma Gov.br contribuiu para tornar os serviços públicos mais rápidos, acessíveis e eficientes, reduzindo burocracias e melhorando a relação entre governo e cidadãos.

A Tabela 3 apresenta dados relacionados ao tempo médio de processamento dos serviços públicos antes e depois da digitalização, evidenciando redução significativa no tempo necessário para realização de diversos procedimentos administrativos. Os resultados indicam que a utilização de plataformas digitais permitiu maior agilidade nos atendimentos e otimização dos fluxos operacionais da administração pública.

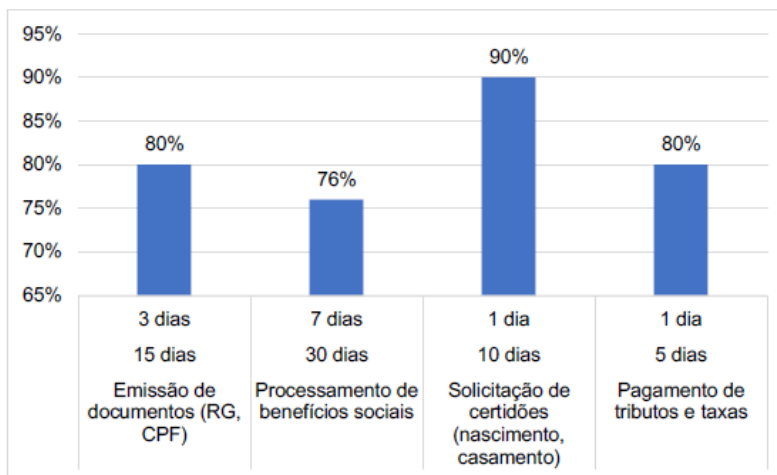
**Tabela 3:** Tempo médio de processamento de serviços públicos antes e depois da digitalização.

Nota: Adaptado do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2019) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019).

Serviço público	Antes da digitalização	Após a digitalização	Redução (%)
Emissão de documentos (RG, CPF)	15 dias	3 dias	80%
Processamento de benefícios sociais	30 dias	7 dias	76%
Solicitação de certidões (nascimento, casamento)	10 dias	1 dia	90%
Pagamento de tributos e taxas	5 dias	1 dia	80%

Complementando essa análise, a Figura 2 demonstra visualmente a diminuição do tempo de processamento dos serviços públicos após a implementação das soluções digitais.

**Figura 2:** Tempo médio de processamento de serviços públicos antes e depois da digitalização.



**Fonte:** Resultado da pesquisa (2026).

O gráfico evidencia que a modernização tecnológica proporcionou maior eficiência operacional, reduzindo etapas burocráticas e aumentando a produtividade dos órgãos públicos.

Além disso, a Tabela 4 evidencia os impactos da digitalização na redução de custos administrativos. Os resultados apontam diminuição de gastos relacionados ao uso de papel, deslocamentos, armazenamento físico de documentos e atendimento presencial. A digitalização dos serviços públicos possibilitou maior economia de recursos e melhor aproveitamento da estrutura administrativa existente.

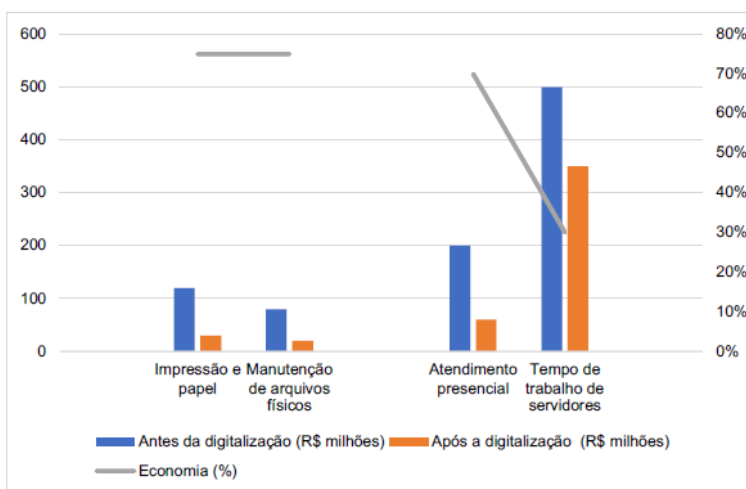
**Tabela 4:** Impacto da digitalização na redução de custos administrativos.

Área de economia de custos	Antes da digitalização (R\$ milhões)	Após a digitalização (R\$ milhões)	Economia (%)
Impressão e papel	120	30	75%
Manutenção de arquivos físicos	80	20	75%
Atendimento presencial	200	60	70%
Tempo de trabalho de servidores	500	350	30%

Nota: Adaptado do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (2019), Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2018, 2019, 2020 e 2023) e Dunleavy et al. (2006).

A Figura 3 reforça esses resultados ao apresentar os impactos da transformação digital na redução dos custos administrativos, demonstrando que a implementação de serviços digitais gerou ganhos financeiros importantes para a administração pública. A utilização de tecnologias digitais permitiu maior racionalização dos recursos e aumento da eficiência na prestação dos serviços públicos.

**Figura 3:** Impacto da digitalização na redução de custos administrativos.



**Fonte:** Resultado da pesquisa (2026).

Outro aspecto relevante identificado na pesquisa refere-se ao aumento da transparência governamental. A Tabela 5 demonstra que a transformação digital contribuiu para ampliar o acesso às informações públicas, facilitar o acompanhamento de processos administrativos e fortalecer os mecanismos de controle social. A disponibilização de serviços e dados em plataformas digitais promove maior transparência e aproximação entre governo e sociedade.

**Tabela 5:** Impacto da transformação digital na transparência governamental.

Indicador de transparência	Antes da digitalização	Após a digitalização	Melhoria (%)
Acesso a dados públicos	Limitado	Amplo	85%
Monitoramento de gastos	Manual	Automatizado	70%
Participação cidadã	Baixa	Alta	65%
Denúncias de irregularidades	Poucas	Frequentes	80%

Nota: Adaptado da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019), Comissão Europeia (2020) e Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (n.d.\_c).

Segundo Dunleavy et al. (2006), a utilização de tecnologias digitais no setor público promove melhorias significativas na eficiência administrativa, permitindo uma gestão mais integrada, ágil e transparente. Nesse sentido, os resultados da pesquisa confirmam que a transformação digital tem desempenhado papel fundamental na modernização da administração pública brasileira.

Entretanto, apesar dos avanços observados, ainda existem desafios relacionados à infraestrutura tecnológica, capacitação dos servidores públicos e inclusão digital da população. Dessa forma, a continuidade do processo de transformação digital depende de investimentos constantes em tecnologia, inovação e desenvolvimento de políticas públicas voltadas à modernização do Estado.

#### 4.4. Inclusão digital e acessibilidade aos serviços públicos

Os resultados da pesquisa demonstram que a inclusão digital e a acessibilidade representam fatores essenciais para o sucesso da transformação digital no setor público brasileiro. Embora a expansão da Plataforma Gov.br tenha ampliado significativamente o acesso aos serviços públicos digitais, ainda existem desafios relacionados à desigualdade no acesso à internet, limitações tecnológicas e dificuldades enfrentadas por grupos socialmente vulneráveis.

A Tabela 6 apresenta as principais barreiras à inclusão digital no Brasil, destacando fatores como falta de acesso à internet de qualidade, baixa renda da população, ausência de equipamentos tecnológicos e deficiência na capacitação digital dos usuários. Os dados evidenciam que parte significativa da população ainda enfrenta dificuldades para utilizar plenamente os serviços públicos digitais, o que pode comprometer a efetividade das políticas de governo digital.

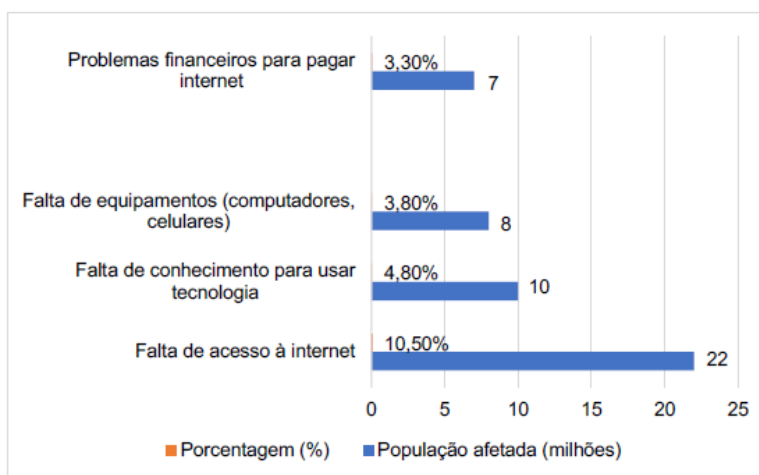
**Tabela 6:** Principais barreiras à inclusão digital no Brasil.

Motivo da exclusão digital	População afetada (milhões)	Porcentagem (%)
Falta de acesso à internet	22	10,5%
Falta de conhecimento para usar tecnologia	10	4,8%
Falta de equipamentos (computadores, celulares)	8	3,8%
Problemas financeiros para pagar internet	7	3,3%

Nota: Adaptado de Christ (2024) e Gama (2024).

Complementando essa análise, a Figura 4 demonstra visualmente os principais obstáculos relacionados à inclusão digital no país, evidenciando que as desigualdades sociais e regionais ainda representam importantes desafios para a ampliação do acesso aos serviços digitais governamentais. A pesquisa aponta que regiões com menor infraestrutura tecnológica apresentam maiores dificuldades de acesso aos serviços públicos digitais.

**Figura 4:** Principais barreiras à inclusão digital no Brasil.



**Fonte:** Resultado da pesquisa (2026).

Além disso, a Tabela 7 evidencia as principais barreiras de acessibilidade presentes nos serviços digitais públicos, especialmente para pessoas com deficiência, idosos e indivíduos com baixa alfabetização digital. Entre os problemas identificados destacam-se dificuldades de navegação nas plataformas, ausência de recursos de acessibilidade, linguagem complexa e limitações na adaptação dos sistemas para diferentes perfis de usuários.

Segundo a Organização das Nações Unidas (2021), a inclusão digital é fundamental para garantir igualdade de oportunidades e participação plena dos cidadãos na sociedade digital. Nesse sentido, a transformação digital no setor público deve ser acompanhada por políticas voltadas à democratização do acesso à internet, capacitação tecnológica da população e desenvolvimento de plataformas mais acessíveis e inclusivas.

**Tabela 7:** Barreiras de acessibilidade nos serviços digitais públicos.

<b>Tipo de barreira</b>	<b>Impacto na população</b>	<b>Possíveis soluções</b>
<b>Falta de compatibilidade com leitores de tela</b>	Dificuldade para pessoas cegas acessarem serviços online	Implementação de padrões de acessibilidade digital (WCAG)
<b>Ausência de legendas e intérpretes de Libras</b>	Barreira para surdos em conteúdos audiovisuais	Inclusão de legendas automáticas e vídeos em Libras
<b>Interfaces complexas e pouco intuitivas</b>	Dificuldade para idosos e pessoas com baixa alfabetização digital	Design inclusivo e simplificado
<b>Ausência de suporte por múltiplos canais</b>	Exclusão de pessoas sem acesso à internet de qualidade	Atendimento híbrido (presencial, telefone e online)

Nota: Adaptado de Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (n.d.\_a) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019).

Os resultados também demonstram que a Plataforma Gov.br vem adotando iniciativas para ampliar a acessibilidade digital, como simplificação dos serviços, integração de ferramentas de acessibilidade e desenvolvimento de canais digitais mais intuitivos. Entretanto, a pesquisa evidencia que ainda há necessidade de aprimoramento contínuo dessas ferramentas para garantir que todos os cidadãos possam acessar os serviços públicos digitais de forma eficiente e segura.

#### **4.5. Desafios da transformação digital no setor público**

Os resultados da pesquisa demonstram que, apesar dos avanços obtidos com a transformação digital no setor público brasileiro, ainda existem diversos desafios que dificultam a consolidação de uma administração pública plenamente digital, integrada e acessível. Esses

desafios envolvem questões tecnológicas, estruturais, organizacionais e sociais, exigindo investimentos contínuos e planejamento estratégico por parte do governo.

Entre os principais obstáculos identificados destacam-se as limitações de infraestrutura tecnológica, dificuldades de integração entre sistemas governamentais, resistência à mudança organizacional e problemas relacionados à segurança da informação e proteção de dados. Conforme afirmam Tadeu et al. (2018), os desafios da transformação digital tornam-se ainda mais complexos em países em desenvolvimento, como o Brasil, devido às desigualdades econômicas e sociais existentes.

A Tabela 8 apresenta alguns dos principais sistemas integrados do Governo Federal utilizados para apoiar a digitalização dos serviços públicos. Os dados demonstram que, embora exista avanço na integração de plataformas e sistemas governamentais, ainda há dificuldades relacionadas à interoperabilidade entre diferentes órgãos públicos, o que pode comprometer a eficiência administrativa e a experiência dos usuários.

**Tabela 8:** Alguns dos principais sistemas integrados do Governo Federal.

<b>Sistema Integrado</b>	<b>Finalidade</b>
<b>Gov.br</b>	Plataforma central de acesso aos serviços públicos digitais do Governo Federal.
<b>SEI (Sistema Eletrônico de Informações)</b>	Sistema utilizado para gestão eletrônica de processos administrativos e documentos digitais.
<b>e-Social</b>	Plataforma que unifica informações trabalhistas, previdenciárias e fiscais das empresas e trabalhadores.
<b>Compras.gov.br</b>	Sistema responsável pelos processos de compras públicas, licitações e contratos governamentais.
<b>SIAFI (Sistema Integrado de Administração Financeira)</b>	Responsável pelo controle financeiro, contábil e orçamentário do Governo Federal.
<b>SIAPE (Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos)</b>	Sistema de gestão de informações funcionais dos servidores públicos federais.
<b>Receita Federal e-CAC</b>	Portal digital para acesso aos serviços fiscais e tributários da Receita Federal.
<b>Conecte SUS</b>	Plataforma digital voltada aos serviços e informações de saúde dos cidadãos brasileiros.
<b>Carteira de Trabalho Digital</b>	Aplicativo que disponibiliza informações trabalhistas e contratos de emprego em formato digital.
<b>Meu INSS</b>	Plataforma digital para acesso aos serviços previdenciários do Instituto Nacional do Seguro Social.

Nota: Adaptado de Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (n.d.\_a) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019).

Além disso, observou-se que a transformação digital exige mudanças culturais e organizacionais dentro da administração pública. Muitos órgãos ainda enfrentam resistência à adoção de novas tecnologias e dificuldades relacionadas à capacitação dos servidores públicos

para utilização adequada dos sistemas digitais. Segundo Rogers (2017), a transformação digital não depende apenas da implementação tecnológica, mas também da adaptação da cultura organizacional às novas dinâmicas digitais.

Outro desafio importante identificado na pesquisa refere-se à inclusão digital da população. Embora a digitalização dos serviços públicos tenha ampliado o acesso às informações e atendimentos, parte significativa da população ainda enfrenta dificuldades de acesso à internet e baixa alfabetização digital, limitando a utilização das plataformas governamentais.

A Tabela 9 apresenta alguns dos principais aplicativos governamentais utilizados no contexto da transformação digital no Brasil. Os resultados demonstram a ampliação da oferta de serviços digitais por meio de aplicativos móveis, facilitando o acesso da população aos serviços públicos. Entretanto, a pesquisa evidencia que a expansão dessas ferramentas exige constantes atualizações tecnológicas, aprimoramento da segurança digital e melhorias na acessibilidade das plataformas.

**Tabela 9:** Alguns dos principais aplicativos governamentais.

<b>Aplicativo</b>	<b>Descrição</b>
<b>Carteira Digital de Trânsito</b>	Evolução da CNH Digital, permite acessar a versão digital da carteira de motorista e do registro de veículo.
<b>MEI</b>	Destinado a microempreendedores, permite a emissão de guias de pagamento, consulta de informações do CNPJ e acompanhamento de débitos tributários.
<b>Gov.br</b>	Um aplicativo central para acessar vários serviços do governo, gerenciar dados pessoais e realizar assinaturas eletrônicas.
<b>Meu INSS</b>	Plataforma para cidadãos consultarem e obterem extratos relacionados a contribuições previdenciárias e histórico de empregos.
<b>Carteira de Trabalho Digital</b>	Ferramenta digital para gerenciar registros de emprego e contratos.
<b>Cadastro Único</b>	Serviço para acessar e gerenciar registros de programas sociais, incluindo dados dos membros da família.
<b>Receita Federal</b>	Permite verificar a situação do CPF, declarações de impostos e outras informações fiscais.
<b>Celular Seguro BR</b>	Ajuda a reportar celulares roubados ou perdidos, contribuindo para a segurança pública.
<b>Meu SUS Digital</b>	Fornecer acesso a registros de serviços de saúde e facilita a continuidade do cuidado.
<b>SouGov</b>	Oferece serviços de gestão de pessoas para servidores do governo federal.
<b>Calculadora do Cidadão</b>	Calculadora financeira para simular diversas situações financeiras e correções.

Nota: Adaptado de Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. (n.d.\_a) e Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2019).

Além disso, questões relacionadas à segurança cibernética e proteção de dados representam desafios relevantes para o setor público. O aumento da digitalização amplia a necessidade de mecanismos eficientes de proteção das informações dos cidadãos, especialmente diante do crescimento de ameaças virtuais e ataques cibernéticos.

Dessa forma, conclui-se que a transformação digital no setor público brasileiro apresenta avanços significativos, mas ainda enfrenta desafios estruturais, tecnológicos e sociais que precisam ser superados. O fortalecimento da infraestrutura digital, a capacitação dos servidores públicos, a ampliação da inclusão digital e os investimentos em segurança da informação são fundamentais para garantir a continuidade e a efetividade do processo de modernização da administração pública.

## **5 Conclusão**

A transformação digital vem desempenhando um papel fundamental na modernização da administração pública brasileira, promovendo mudanças significativas na forma como os serviços públicos são oferecidos à população. A partir da análise realizada neste estudo, observou-se que a Plataforma Gov.br representa uma das principais iniciativas de governo digital no Brasil, contribuindo para ampliar a eficiência administrativa, reduzir burocracias e facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços governamentais.

Os resultados demonstraram que a digitalização dos serviços públicos proporcionou importantes avanços relacionados à integração entre órgãos governamentais, redução do tempo de atendimento, diminuição de custos operacionais e ampliação da transparência na gestão pública. Além disso, verificou-se que a utilização de plataformas digitais fortaleceu a relação entre governo e sociedade, tornando os serviços mais acessíveis, rápidos e eficientes.

Entretanto, a pesquisa também evidenciou que a transformação digital no setor público brasileiro ainda enfrenta desafios relevantes. Entre os principais obstáculos identificados destacam-se a desigualdade no acesso à internet, limitações de infraestrutura tecnológica, dificuldades de inclusão digital, resistência organizacional e questões relacionadas à segurança da informação e proteção de dados. Esses fatores demonstram que a modernização do Estado não depende apenas da implementação de tecnologias, mas também da criação de políticas públicas capazes de promover inclusão social, capacitação digital e fortalecimento da governança eletrônica.

Outro aspecto importante observado foi a necessidade de mudanças culturais e organizacionais dentro da administração pública. A transformação digital exige adaptação contínua das instituições governamentais, capacitação dos servidores públicos e desenvolvimento de estratégias voltadas à inovação e melhoria constante dos serviços oferecidos à população.

Dessa forma, conclui-se que a Plataforma Gov.br vem contribuindo significativamente para o processo de transformação digital da administração pública brasileira, consolidando-se como uma importante ferramenta de modernização do Estado. Contudo, para que os benefícios da digitalização sejam plenamente alcançados, é necessário ampliar investimentos em infraestrutura tecnológica, acessibilidade digital, segurança da informação e inclusão digital da população.

Por fim, este estudo contribui para a compreensão das dinâmicas da transformação digital no setor público brasileiro, podendo servir como referência para futuras pesquisas e iniciativas relacionadas à modernização da administração pública. Além disso, os resultados reforçam a importância da continuidade das políticas de governo digital, visando a construção de um Estado mais eficiente, transparente, integrado e centrado nas necessidades dos cidadãos.

## Referências

ANDRADE, Rodrigo; et al. Transformação digital e impactos na sociedade contemporânea. *Revista de Administração e Inovação*, v. 17, n. 3, p. 1-12, 2020.

ASTOK, H. (2017). Introdução ao governo digital: Estonia Hub. Tallin: e-Governance Academy. [https://ega.ee/wp-content/uploads/2020/09/ega\\_hannese\\_raamat\\_FINAL\\_portugal.pdf](https://ega.ee/wp-content/uploads/2020/09/ega_hannese_raamat_FINAL_portugal.pdf)

BHARADWAJ, Anand; et al. Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, v. 37, n. 2, p. 471-482, 2013.

BROGNOLI, Felipe; FERENHOF, Helio. Tecnologias digitais e transformação organizacional. *Revista Gestão e Tecnologia*, v. 20, n. 2, p. 1-15, 2020.

BRYNJOLFSSON, Erik; McAFEE, Andrew. *The second machine age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. New York: W. W. Norton & Company, 2014.

CARVALHO, Lucas; et al. Transformação digital: conceitos e aplicações contemporâneas. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação*, v. 8, n. 1, p. 1-15, 2021.

CHRIST, G. (2024, 16 de agosto). Acesso à internet cresce, mas Brasil ainda tem 22 milhões de “excluídos digitais”. <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/acesso-a-internet-cresce-mas-brasil-ainda-tem-22-milhoes-de-excluidos-digitais/>

DINIZ, Eduardo Henrique; et al. O governo eletrônico no Brasil: perspectivas históricas e desafios. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 1, p. 23-48, 2009.

DUNLEAVY, Patrick; et al. New public management is dead: long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, v. 16, n. 3, p. 467-494, 2006.

FACIN, Andréia; et al. Transformação digital e inovação organizacional. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2022.

FRANCISCO, Eduardo; et al. Tecnologias digitais no setor público: desafios e oportunidades. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 68, n. 1, p. 20-35, 2017.

GAMA, G. (2024, 16 de agosto). Mais de 10 milhões de brasileiros não acessam internet por não saberem usar a tecnologia, diz IBGE. CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/mais-de-10-milhoes-de-brasileiros-nao-acessam-internet-por-nao-saberem-usar-a-tecnologia-diz-ibge/>

GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAFFKE, Ingrid; et al. The role of digital transformation in organizational change. *Proceedings of the International Conference on Information Systems*, 2017.

HELSPER, Ellen; EYNON, Rebecca. Distinct skill pathways to digital engagement. *European Journal of Communication*, v. 28, n. 6, p. 696-713, 2013.

HESS, Thomas; et al. Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, v. 15, n. 2, p. 123-139, 2016.

KAGERMANN, Henning; et al. *Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0*. Frankfurt: Acatech, 2013.

KANE, Gerald; et al. *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review, 2015.

KLEIN, Michael. Digital transformation and organizational impacts. In: FACIN, Andréia et al. Transformação digital e inovação organizacional. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 15, n. 2, p. 1-18, 2022.

LEÃO, Marcelo; OLIVEIRA, Ricardo; MAGALHÃES FILHO, Paulo. TICs e mudanças sociais contemporâneas. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 5, n. 2, p. 1-14, 2009.

MERGEL, Ines; et al. Digital transformation in the public sector: a systematic review. *Government Information Quarterly*, v. 36, n. 4, p. 1-16, 2019.

MONTEIRO, Ricardo. Transformação digital e governo digital no Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 55, n. 2, p. 1-10, 2021.

NORTH, Klaus; et al. *Digital transformation in organizations*. Cham: Springer, 2020.

OLIVEIRA, João; CARDOSO, Marcos. Transformação digital e desenvolvimento das nações. *Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 12, n. 1, p. 1-8, 2024.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *E-Government Survey 2018*. New York: United Nations, 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *E-Government Survey 2020*. New York: United Nations, 2020.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). *Digital inclusion report 2021*. New York: United Nations, 2021.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Digital government review of Brazil*. Paris: OECD Publishing, 2020.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Government at a glance 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). *Digital government and inclusion*. Paris: OECD Publishing, 2024.

PEREZ, Carlos; SILVA, André. Transformação digital e inovação nas organizações. *Revista Gestão & Tecnologia*, v. 21, n. 1, p. 1-10, 2021.

RACHINGER, Michael; et al. Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, v. 30, n. 8, p. 1143-1160, 2018.

RECK, Janriê; HÜBNER, Júlia. Estado e tecnologia: desafios da administração pública digital. *Revista Direito e Tecnologia*, v. 3, n. 2, p. 1070-1085, 2021.

ROGERS, David L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SALLES, Maria; et al. Novas exigências e transformação nas instituições públicas. *Revista Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 180-195, 2020.

SAMPAIO, Ricardo. Governo digital e inovação pública no Brasil. *Revista do Serviço Público*, Brasília, v. 73, n. 1, p. 1-18, 2022.

SCHALLMO, Daniel; et al. Digital transformation of business models. *Procedia Computer Science*, v. 121, p. 903-907, 2017.

SCHWAB, Klaus. *A quarta revolução industrial*. São Paulo: Edipro, 2016.

SILVA, Renato. A quarta revolução industrial e os impactos na administração pública. *Revista Tecnologia e Sociedade*, v. 14, n. 3, p. 1-10, 2018.

SINGH, Abhay; HESS, Thomas. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. *MIS Quarterly Executive*, v. 16, n. 1, p. 1-17, 2017.

TADEU, Hugo; et al. Transformação digital em países emergentes: desafios e oportunidades. *Revista de Administração e Inovação*, v. 15, n. 1, p. 1-15, 2018.

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

VIANA, Ana Paula. Transformação digital e administração pública. *Revista Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 280, n. 1, p. 115-132, 2021.

WEISS, Marcos. Internet, TICs e sociedade digital. *Revista Comunicação & Sociedade*, v. 41, n. 2, p. 205-220, 2019.

WESTERMAN, George; et al. *Leading digital: turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

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