INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
DE MINAS GERAIS - *CAMPUS* SÃO JOÃO EVANGELISTA
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Daniele Cristina de Sousa

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: uma revisão sistemática dos avanços recentes

São João Evangelista - MG
2026

DANIELE CRISTINA DE SOUSA

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: uma revisão sistemática dos avanços recentes

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Lusvânio Carlos Teixeira
Coorientador: Prof. Esp. Luiz Henrique Medeiros Carvalho

São João Evangelista - MG

2026

S725t Sousa, Daniele Cristina de.

Transformação digital na administração pública brasileira: uma revisão sistemática dos avanços recentes/Daniele Cristina de Sousa – 2026.

53f.: il.

Orientador: Dr. Lusvânio Carlos Teixeira.

Coorientador: Esp. Luiz Henrique Medeiros Carvalho.

Trabalho de Conclusão de Curso (bacharelado em Administração) – Instituto Federal Minas Gerais. *Campus* São João Evangelista, 2026.

1. Transformação digital. 2. Administração pública. 3. Governo digital. 4. Inovação no setor público. 5. Inclusão digital. I. Sousa, Daniele Cristina de. II. Instituto Federal de Minas Gerais *Campus* SJE. III. Título.

CDD 351.81

Catalogação: Esther Soares Cunha - CRB-6/4333

Daniele Cristina de Sousa

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA BRASILEIRA: uma revisão sistemática dos avanços recentes

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso Bacharelado em Administração do Instituto Federal de Minas Gerais - *Campus* São João Evangelista para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Aprovado em: 06/11/2026 pela banca examinadora:

Documento assinado digitalmente
gov.br
LUSVANIO CARLOS TEIXEIRA
Data: 06/11/2026 18:27:54-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof. Dr. Lusvânio Carlos Teixeira – IFMG (Orientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br
LUIZ HENRIQUE MEDEIROS CARVALHO
Data: 06/11/2026 18:36:33-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof. Esp. Luiz Henrique Medeiros Carvalho – IFMG (Coorientador)

Documento assinado digitalmente
gov.br
PAULA CRISTINA DE MOURA FERNANDES
Data: 10/11/2026 11:59:15-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof. Dra. Paula Cristina de Moura Fernandes – IFMG

Documento assinado digitalmente
gov.br
JOSE ROBERTO ABREU DE CARVALHO JUNIOR
Data: 06/11/2026 20:01:56-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

_____

Prof. Dr. José Roberto Abreu de Carvalho Junior – IFES

RESUMO

Esta pesquisa analisa a transformação digital na administração pública brasileira, examinando a evolução do governo eletrônico para o governo digital, impulsionada por marcos como a Lei nº 14.129/2021 e a consolidação do portal Gov.br. O objetivo geral consistiu em analisar os marcos normativos, instrumentos, benefícios e desafios apontados pela literatura recente. Adotando abordagem qualitativa e exploratório-descritiva, realizou-se uma revisão integrativa da literatura nas bases SciELO, CAPES e SPELL, resultando na análise temática de 46 artigos publicados entre 2021 e 2026. Os resultados indicam predomínio de estudos na área de Administração Pública (50%). Os benefícios mais recorrentes foram a eficiência e simplificação de processos (25 estudos), o foco na experiência do cidadão (19 estudos) e a transparência (16 estudos). Contudo, persistem gargalos críticos, como a baixa interoperabilidade de sistemas legados, fragilidades na governança de dados, necessidade de capacitação de servidores e barreiras de exclusão digital. Conclui-se que a transformação digital configura um processo sociotécnico multidimensional, cuja efetividade exige integrar inovação tecnológica, redesenho de processos, capacitação profissional e inclusão social.

Palavras-chave: Transformação digital. Administração pública. Governo digital. Inovação no setor público. Inclusão digital.

ABSTRACT

This study analyzes the digital transformation in Brazilian public administration, examining the evolution from e-government to digital government, driven by milestones such as Law No. 14,129/2021 and the consolidation of the Gov.br portal. The overall objective was to analyze the regulatory frameworks, instruments, benefits, and challenges identified in recent literature. Using a qualitative and exploratory-descriptive approach, an integrative literature review was conducted in the SciELO, CAPES, and SPELL databases, resulting in a thematic analysis of 46 articles published between 2021 and 2026. The results indicate a predominance of studies in the field of Public Administration (50%). The most frequently cited benefits were efficiency and process simplification (25 studies), a focus on the citizen experience (19 studies), and transparency (16 studies). However, critical bottlenecks persist, such as low interoperability of legacy systems, weaknesses in data governance, the need for civil servant training, and barriers related to the digital divide. It can be concluded that digital transformation constitutes a multidimensional socio-technical process, the effectiveness of which requires integrating technological innovation, process redesign, professional training, and social inclusion.

Keywords: Digital transformation. Public administration. Digital government. Innovation in the public sector. Digital inclusion.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 - Dimensões na Transformação Digital 15
Quadro 2 – Estudos que compõem o corpus da pesquisa 23
Quadro 3 – Dimensões de benefícios da Transformação Tecnológica na Administração Pública 38
Quadro 4 – Transformações digitais na Administração Pública Brasileira 40

Figura 1 – Dimensões da Transformação Digital 14
Figura 2 – Percurso Metodológico 20
Figura 3 - Distribuição temporal dos estudos considerados para a presente revisão sistemática.. 28
Figura 4 - Impactos da transformação digital na administração pública e ressalvas da literatura 35
Figura 5 - Principais benefícios da transformação digital na administração pública. 37
Figura 6 - Principais barreiras e desafios da transformação digital na administração pública brasileira identificados na literatura. 43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AtoM - *Access to Memory* (ferramenta de descrição e difusão de acervos arquivísticos).

ANPUR - Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional.

BPMS - *Business Process Management System* (Sistema de Gerenciamento de Processos de Negócio).

BYOD - *Bring Your Own Device* (Traga Seu Próprio Dispositivo).

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior.

CNH - Carteira Nacional de Habilitação (mencionada como CNH Digital).

EAPn - Escritório de Automação de Processos.

E-Digital - Estratégia Brasileira para a Transformação Digital.

EGD - Estratégia de Governo Digital.

e-Gov - Governo Eletrônico (*Electronic Government*).

e-GovQual / Br-GovQual - Modelos de Avaliação da Qualidade de Serviços Públicos Digitais.

e-Ping - Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico.

ENGD - Estratégia Nacional de Governo Digital.

e-TCE - Sistema Eletrônico de Tomada de Contas Especiais.

IA - Inteligência Artificial.

IFMG - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais.

IND - Infraestrutura Nacional de Dados.

IoT - *Internet of Things* (Internet das Coisas).

ISSN - *International Standard Serial Number* (Número Internacional Normalizado para Publicações Seriadas).

PEN - Processo Eletrônico Nacional.

PNAD - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios.

RDC-Arq - Repositório Digital Confiável de Documentos Arquivísticos.

RNP - Rede Nacional de Ensino e Pesquisa.

SBSI - Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação.

SciELO - *Scientific Electronic Library Online*.

SEI - Sistema Eletrônico de Informações.

SIAFI - Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal.

Siapenet - Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (Portal Web).

SIGAA - Sistema Integrado de Gestão de Atividades Acadêmicas.

SIGRH - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos.

SIPAC - Sistema Integrado de Patrimônio, Administração e Contratos.

SIOP - Sistema Integrado de Planejamento e Orçamento.

Sisbin - Sistema Brasileiro de Inteligência.

SPELL - *Scientific Periodicals Electronic Library*.

TAM - *Technology Acceptance Model* (Modelo de Aceitação da Tecnologia).

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL - Transformação Digital.

TIC / TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação.

TI - Tecnologia da Informação.

UFU - Universidade Federal de Uberlândia.

UnB - Universidade de Brasília.

Unifesp - Universidade Federal de São Paulo.

WCGE - Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 10
2. REFERENCIAL TEÓRICO 13
2.1. Transformação digital 13
2.2. Transformação digital na administração pública brasileira 17
2.3. Avanços tecnológicos no setor público brasileiro 18
3. METODOLOGIA 20
4. RESULTADOS 23
5. DISCUSSÃO 34
5.1 Benefícios e Impactos da Digitalização 34
5.2 Barreiras e Desafios Contemporâneos 42
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS 46
REFERÊNCIAS 48

1. INTRODUÇÃO

Nos anos 2000, a administração pública brasileira passou por mudanças importantes impulsionadas pelo avanço das tecnologias da informação e da comunicação (VIANA, 2021). Esse processo começou com iniciativas de governo eletrônico, mais voltadas à informatização de rotinas, à redução da burocracia e à ampliação do acesso à informação, e evoluiu para uma agenda mais ampla de governo digital, centrada na integração de serviços, no uso de dados, em plataformas digitais e em uma relação mais direta entre Estado e cidadão (RECK; HUBNER, 2021).

Nos anos mais recentes (2010 a 2020), essa transformação ganhou maior densidade institucional e política. O governo brasileiro ampliou a digitalização de serviços, fortaleceu estratégias nacionais de transformação digital e consolidou instrumentos como o portal gov.br, que passou a ocupar posição central na oferta de serviços públicos digitais (BROGNOLI; FERENHOF, 2020). Além disso, a Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, representou um marco relevante ao estabelecer princípios, regras e instrumentos para o governo digital, reforçando objetivos como eficiência administrativa, desburocratização, inovação, transparência e ampliação do controle social (TAVARES *et al*.. 2021; BRASIL, 2021)

Nesse contexto, a transformação digital não deve ser entendida apenas como adoção de novas tecnologias, mas como uma mudança mais profunda na forma de organização da ação estatal, na prestação de serviços públicos e na concretização de direitos sociais (CRISTÓVAM *et al*., 2020). Os recursos digitais podem ampliar a capacidade de atendimento do Estado, reduzir custos operacionais, facilitar o acesso da população a serviços e produzir maior valor público, especialmente quando orientados pelas necessidades do cidadão (BROGNOLI; FERENHOF, 2020). Ao mesmo tempo, esse movimento exige revisão de processos, capacidade institucional, coordenação entre órgãos e mecanismos adequados de governança (CRISTÓVAM *et al*., 2020).

Apesar dos avanços observados, a transformação digital da administração pública brasileira permanece marcada por limites e desigualdades. Persistem problemas ligados à interoperabilidade, à governança de dados, à ambiguidade normativa e à dificuldade de coordenação institucional, sobretudo em contextos federativos complexos (ÁVILA *et al*., 2021). Além disso, o desenvolvimento do governo digital ocorre de forma desigual entre os diferentes níveis de governo (BERTOLINI; GIOVANINI, 2022). Enquanto a esfera federal apresenta maior capacidade de coordenação e estrutura, estados e principalmente municípios revelam níveis

bastante distintos de capacidade estatal, infraestrutura e sofisticação digital (BROGNOLI; FERENHOF, 2020).

Outro ponto é que a expansão dos serviços digitais não elimina, por si só, barreiras históricas de acesso. A exclusão digital, o baixo letramento tecnológico e as desigualdades sociais ainda dificultam o uso pleno dos serviços públicos por parte de parcelas da população, o que impõe à administração pública o desafio de combinar inovação tecnológica com inclusão, acessibilidade e garantia de direitos (PHILIPPI, 2021). Assim, estudar a transformação digital na administração pública brasileira exige observar não apenas os avanços normativos e tecnológicos recentes, mas também os desafios concretos que condicionam sua implementação e seus resultados (RECK; HUBNER, 2021).

Diante disso, torna-se relevante realizar uma revisão sistemática sobre os avanços e transformações digitais ocorridos na administração pública brasileira nos últimos anos, buscando compreender como a literatura tem interpretado esse processo, quais mudanças já foram efetivamente identificadas e quais obstáculos ainda limitam a consolidação de um governo digital mais eficiente, integrado e inclusivo.

Tem-se, portanto, o questionamento de pesquisa: quais marcos normativos, instrumentos, benefícios e desafios da transformação digital na administração pública brasileira são apontados pela literatura publicada nos últimos cinco anos? Para isso tem-se como objetivo geral analisar os principais avanços e transformações digitais realizados na administração pública brasileira nos últimos cincos anos, identificando seus marcos normativos, instrumentos, benefícios e principais desafios.

Especificamente, o estudo busca: i. identificar as principais transformações digitais ocorridas na administração pública brasileira nos últimos cinco anos; ii. analisar a evolução dos estudos sobre transformação digital na administração pública, destacando as principais áreas de conhecimento às quais essas produções estão vinculadas.

A transformação digital da administração pública brasileira tornou-se um tema central no debate contemporâneo sobre modernização do Estado, melhoria da gestão pública e ampliação do acesso dos cidadãos aos serviços governamentais (BROGNOLI; FERENHOF, 2020). Nos últimos dez anos, esse processo ganhou força com a expansão de plataformas digitais, a digitalização de serviços e a formulação de estratégias nacionais voltadas à inovação, à eficiência e à desburocratização (RECK; HUBNER, 2021).

A relevância deste estudo se justifica pelo fato de que a transformação digital não se limita à incorporação de ferramentas tecnológicas, mas envolve mudanças na forma de organização da administração pública, na relação entre Estado e sociedade e nos mecanismos de concretização de direitos sociais (CRISTÓVAM *et al*., 2020). Assim, compreender esse movimento é importante para avaliar de que modo os avanços digitais têm contribuído para uma gestão pública mais eficiente, transparente e orientada ao cidadão.

Além disso, a literatura mostra que os avanços não ocorrem de maneira homogênea no país, pois persistem obstáculos relacionados à governança de dados, à coordenação institucional, à capacidade administrativa dos entes federativos e à exclusão digital, especialmente nos governos subnacionais e nos municípios com menor estrutura estatal (RECK; HUBNER, 2021). Desse modo, a pesquisa se justifica não apenas por examinar conquistas recentes, mas também por evidenciar limites e desafios que ainda condicionam a consolidação de um governo digital mais inclusivo e efetivo no Brasil. Compreender quais transformações foram implementadas nos últimos anos e quais desafios ainda permanecem pode auxiliar gestores e servidores públicos na avaliação de práticas, no aperfeiçoamento de processos e na formulação de estratégias mais eficientes, integradas e inclusivas (ÁVILA *et al*., 2021).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Transformação digital

A transformação digital é um processo de mudança organizacional no qual tecnologias digitais são incorporadas à estratégia e alteram a forma como a organização realiza suas atividades, coordena recursos e cria valor. Ela não se resume à compra de ferramentas, à automação de tarefas ou à conversão de documentos para formatos digitais: envolve mudanças conectadas em processos, rotinas, competências, cultura e, em alguns casos, no próprio modelo de negócio (GONÇALVES; SANTOS 2023; LEITE *et al*. 2024).

A digitização[1] converte informações analógicas em formato digital; a digitalização utiliza tecnologias para executar ou aprimorar atividades existentes; e a transformação digital envolve mudanças mais amplas na organização e na lógica de criação de valor. Na prática, esses movimentos podem ocorrer juntos, mas informatizar uma rotina, por si só, não demonstra que houve transformação. O ponto central é verificar se as tecnologias levaram a mudanças estratégicas e organizacionais sustentadas (GONÇALVES; SANTOS 2023; VIMIEIRO *et al*. 2022).

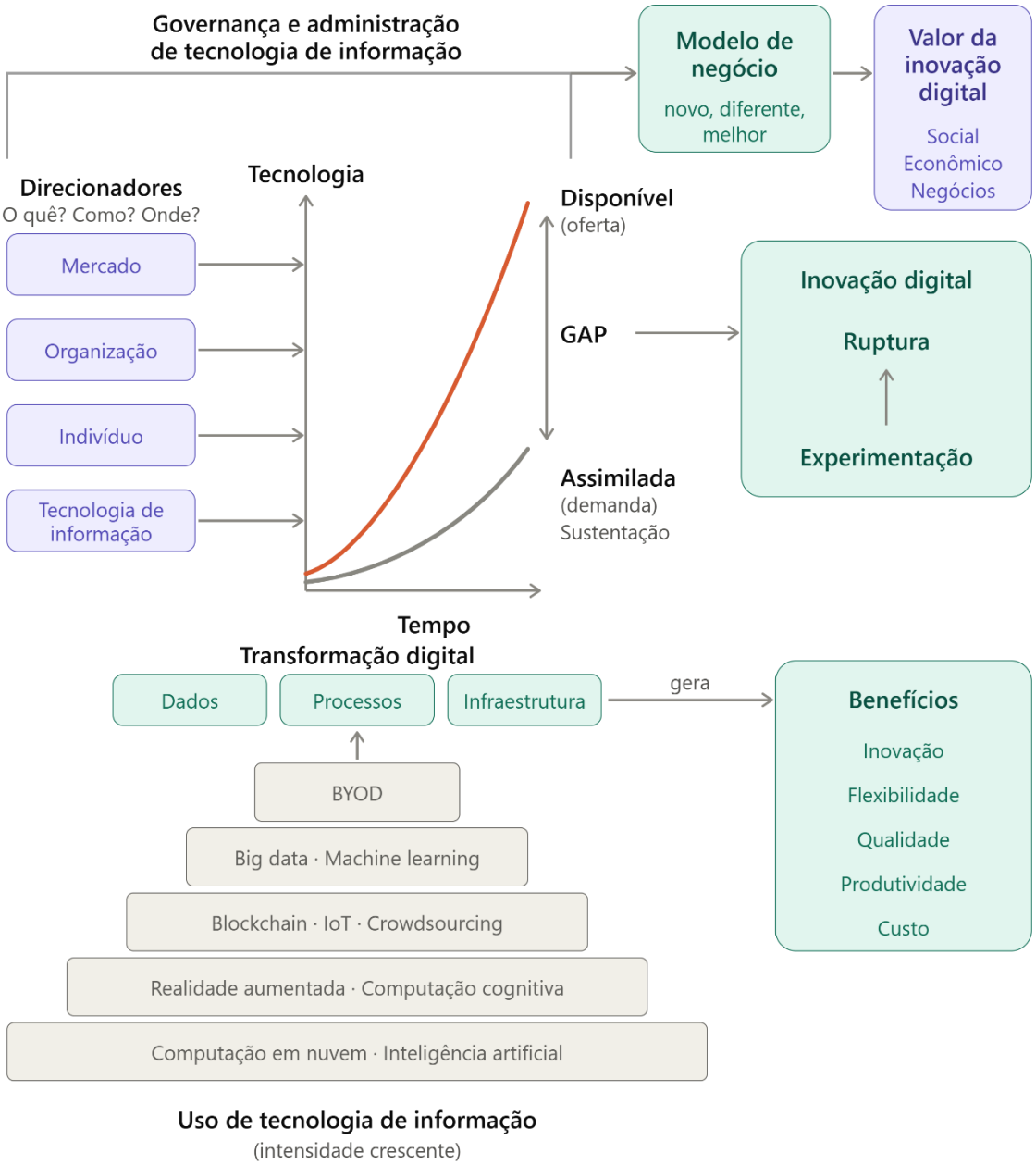
A organização pode começar pela melhoria de processos ou canais, avançar para novas formas de coordenar atividades e dados e, eventualmente, rever produtos, serviços ou modelos de negócio. Estudos sobre modelos de negócio identificam que essa mudança pode combinar atividades e ofertas já existentes com novas possibilidades digitais, ou levar à criação de propostas de valor diferentes (VIMIEIRO *et al*. 2022). Modelos de implementação oferecem roteiros úteis, mas tendem a ser genéricos e precisam ser ajustados ao contexto, à estratégia e às capacidades de cada organização (CORRÊA *et al*. 2025).

Desse modo, a transformação digital pode ser entendida como um movimento de adaptação estratégica diante de um ambiente econômico e tecnológico em constante mudança, exigindo das organizações não apenas investimento em tecnologia, mas também aprendizagem, flexibilidade e alinhamento entre estratégia e execução (GONÇALVES; SANTOS, 2023; BIANCHI, 2022).

[1] A digitização é o processo de converter informações analógicas em formatos digitais, permitindo que os dados sejam armazenados, acessados e processados por computadores e sistemas digitais.

Nesse sentido, as dimensões da transformação digital podem ser compreendidas a partir de diferentes domínios estratégicos conforme se visualiza na Figura 1.

Figura 1 – Dimensões da Transformação Digital



Fonte: Adaptado de Oliveira, Pereira e Filho, 2023.

Para organizar o tema, as dimensões abaixo sintetizam aspectos recorrentes nos estudos. Elas se influenciam mutuamente e não constituem um modelo universalmente validado.

Quadro 1 - Dimensões na Transformação Digital

Dimensão	Papel na transformação digital	Literatura
Estratégia e criação de valor	Definir por que transformar, quais objetivos perseguir e como tecnologias digitais podem mudar a proposta de valor e o posicionamento da organização.	A transformação é tratada como questão estratégica ligada à renovação organizacional e aos modelos de negócio (GONÇALVES; SANTOS 2023; VIMIEIRO *et al*. 2022; LEITE *et al*. 2024).
Processos e rotinas	Rever como o trabalho é feito, identificar atividades que podem ser simplificadas ou automatizadas e integrar fluxos de trabalho.	Estudos de caso relacionam transformação à automação, digitalização de processos e reorganização de práticas (GONÇALVES; SANTOS, 2023; FROEHLICH *et al*. 2024).
Dados e tecnologias	Escolher e combinar tecnologias e dados de acordo com os objetivos organizacionais, evitando que a adoção tecnológica se torne um fim em si.	Modelos de mensuração discutem dimensões e direcionadores para orientar a implementação da transformação digital (LEITE *et al*. 2024).
Inovação e modelos de negócio	Desenvolver ou modificar produtos, serviços, canais e formas de atuação, considerando oportunidades digitais e mudanças no ambiente.	Revisões sobre modelos de negócio destacam inovação, estratégia e novas formas de criação de valor (VIMIEIRO *et al*. 2022; GONÇALVES; SANTOS, 2023).
Capacidades e liderança	Identificar oportunidades, mobilizar recursos e reconfigurar processos, estruturas e competências para sustentar a mudança.	Um estudo de caso empresarial relaciona a transformação às capacidades de perceber oportunidades, agir sobre elas e reconfigurar recursos (FROEHLICH *et al*. 2024).
Cultura e aprendizagem	Criar condições para experimentação, colaboração e aprendizagem contínua, enfrentando resistência e hábitos que bloqueiam a mudança.	A literatura destaca a influência da cultura, da liderança e da gestão da mudança na adoção de novas formas de trabalho (INÁCIO *et al*. 2022; FROEHLICH *et al*. 2024).
Clientes e ecossistemas	Compreender mudanças nas necessidades dos clientes e coordenar relações com parceiros, fornecedores e outros participantes do ecossistema.	Estudos sobre empresas incumbentes e modelos de negócio relacionam a transformação à experiência dos clientes e à redes de parceiros (GONÇALVES; SANTOS, 2023; VIMIEIRO *et al*. 2022).

Fonte: Elaborado com base em Gonçalves e Santos 2023; Vimieiro *et al*. 2022; Leite *et al*. 2024.

Essas dimensões ajudam a explicar por que a transformação digital não pode ser atribuída apenas à área de tecnologia. Uma tecnologia pode criar possibilidades, mas seus efeitos dependem de decisões estratégicas, mudanças no trabalho, competências disponíveis e apoio da liderança. Como se trata de um caso único, seus resultados ilustram mecanismos possíveis, mas não permitem afirmar que os mesmos efeitos ocorrerão em todas as organizações (FROEHLICH *et al*. 2024).

Entre os resultados buscados, estão maior agilidade, eficiência, inovação e capacidade de oferecer valor de novas formas. Porém, esses efeitos não são automáticos: a implementação do digital na Administração Pública pode encontrar resistência cultural, falta de competências, estruturas rígidas e dependência de sistemas ou rotinas antigas. A liderança, a aprendizagem contínua e a gestão da mudança são importantes justamente porque a transformação afeta pessoas e modos de trabalho, além da infraestrutura tecnológica (GONÇALVES; SANTOS, 2023; INÁCIO *et al*. 2022; CORRÊA *et al*. 2025).

A evidência disponível também pede cautela. Parte dos estudos publicados é composta por revisões de literatura e modelos conceituais; havendo também estudos de caso que aprofundam experiências específicas, mas não estabelecem resultados universais. Assim, convém apresentar ganhos como possibilidades condicionadas à estratégia e à implementação, e não como consequências garantidas da adoção de tecnologias (VIMIEIRO *et al*. 2022; CORRÊA *et al*. 2025; FROEHLICH *et al*. 2024).

A transformação digital pode ser entendida como um processo estratégico e contínuo de mudança organizacional, no qual tecnologias digitais são combinadas com a revisão de processos, o desenvolvimento de capacidades, a aprendizagem e a inovação para alterar a forma de criar e entregar valor. Essa definição preserva a distinção entre digitalizar atividades e transformar a organização, sem limitar o fenômeno a um setor específico (GONÇALVES; SANTOS, 2023; LEITE *et al*. 2024; FROEHLICH *et al*. 2024).

Oliveira, Pereira e Fialho (2023) propõem oito dimensões centrais para compreensão da transformação digital: clientes, dados, competição, inovação, geração de valor, competências, cultura e agilidade. Essas dimensões mostram que a transformação digital envolve, simultaneamente, o uso estratégico de dados, a adaptação à dinâmica competitiva, o fortalecimento de competências organizacionais, a inovação em produtos e serviços, a reconfiguração da cultura interna e o aumento da capacidade de resposta da organização. Assim, a transformação digital

assume caráter multidimensional, pois depende não apenas de infraestrutura tecnológica, mas também de mudanças comportamentais, gerenciais e estratégicas (OLIVEIRA; PEREIRA; FIALHO, 2023).

2.2. Transformação digital na administração pública brasileira

A transformação digital na administração pública brasileira pode ser entendida como um processo de modernização do Estado orientado pelo uso intensivo de tecnologias digitais para qualificar serviços, rotinas administrativas e a relação entre governo e sociedade. Nessa perspectiva, a transformação digital não se limita à informatização de procedimentos já existentes, mas envolve mudanças mais amplas na lógica de funcionamento da gestão pública, com foco em eficiência, inovação, transparência e melhoria da experiência do cidadão no acesso aos serviços públicos (RECK; HÜBNER, 2021; SANTOS; FONSECA, 2022). Além disso, esse movimento está associado à necessidade de superar estruturas burocráticas lentas e fragmentadas, substituindo práticas baseadas no papel e no excesso de formalismo por modelos mais ágeis e integrados de prestação de serviços (CARVALHO, 2020).

No âmbito da administração pública, a transformação digital apresenta caráter multidimensional, pois depende da articulação entre diferentes dimensões institucionais. A dimensão tecnológica envolve a adoção de sistemas de informação, plataformas digitais e infraestrutura de dados; a dimensão organizacional refere-se à reorganização de processos, rotinas e fluxos de trabalho; a dimensão cultural está relacionada à mudança de mentalidade dos agentes públicos e à incorporação de práticas orientadas à inovação; e a dimensão estratégica diz respeito ao alinhamento entre tecnologia, políticas públicas e geração de valor para a sociedade (BARROS JUNIOR; SANTA RITA; SILVA, 2022; MORAES; RODRIGUES, 2025). Soma-se a isso a dimensão informacional, marcada pela importância crescente da cultura de dados para a formulação de decisões, monitoramento de políticas e qualificação da gestão pública (PHILIPPI, 2023).

Por essa razão, a transformação digital na administração pública brasileira deve ser compreendida como um processo contínuo de adaptação institucional, e não como um fim em si mesmo. Seus avanços dependem não apenas da introdução de novas tecnologias, mas também da capacidade do Estado de integrar inovação, confiança, governança da informação e redesenho de

serviços públicos (CARVALHO, 2020; RECK; HÜBNER, 2021). Assim, a literatura aponta que a efetividade da transformação digital no setor público está vinculada à construção de uma gestão mais conectada, responsiva e orientada por dados, capaz de responder com maior qualidade às demandas sociais e aos desafios contemporâneos da administração pública (SANTOS; FONSECA, 2022; PHILIPPI, 2023).

2.3. Avanços tecnológicos no setor público brasileiro

Os avanços tecnológicos no setor público brasileiro têm se manifestado, sobretudo, na ampliação do governo eletrônico, na digitalização de serviços públicos e no uso intensivo das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) para modernizar a gestão estatal. Esse processo envolve a substituição gradual de procedimentos presenciais e burocráticos por plataformas digitais, sistemas informatizados e canais eletrônicos de atendimento, com o objetivo de aumentar a eficiência administrativa, reduzir custos operacionais e facilitar o acesso da população aos serviços públicos (DIAS; SANO; MEDEIROS, 2019; RECK; HÜBNER, 2021). Nesse cenário, a tecnologia passa a ocupar papel central na reorganização das práticas administrativas e na melhoria da prestação de serviços.

Entre os principais avanços tecnológicos observados no setor público brasileiro, destacam-se a consolidação do governo eletrônico, a criação e expansão do Portal da Transparência, a integração de bases de dados, o fortalecimento de plataformas digitais de atendimento ao cidadão e a incorporação progressiva de soluções mais inovadoras, como o blockchain e outros sistemas digitais voltados à segurança, rastreabilidade e transparência das informações públicas (SILVA; RODRIGUES, 2022; UESSLER, 2021). Além disso, a evolução normativa e institucional do governo digital tem contribuído para estruturar melhor esses avanços, criar condições para uma administração pública mais conectada, ágil e orientada por dados (RECK; HÜBNER, 2021).

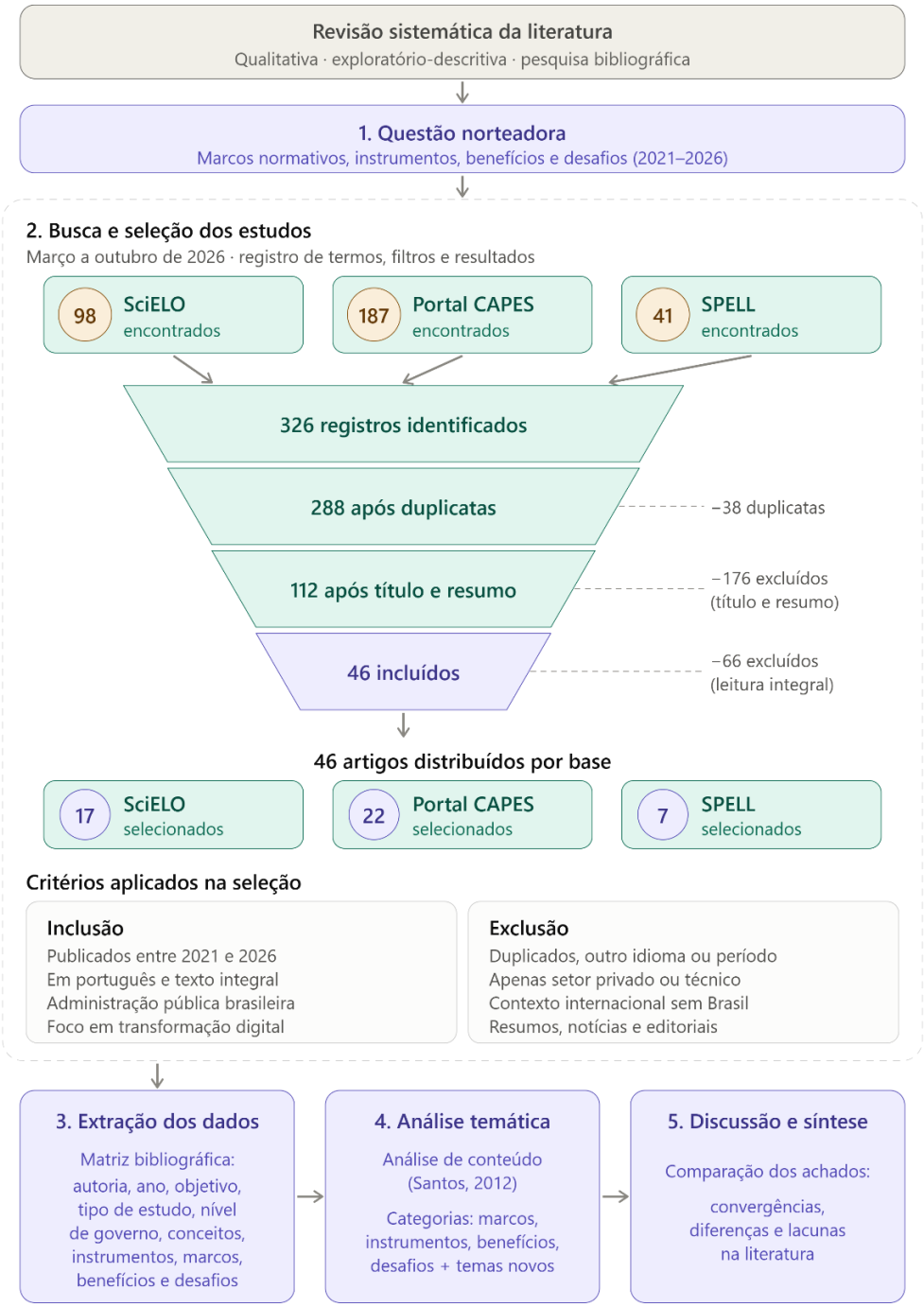
Outro avanço importante refere-se ao uso das tecnologias para ampliar a participação social, o controle cidadão e a aproximação entre Estado e sociedade. Nesse sentido, as TICs não apenas modernizam os processos internos da administração pública, mas também favorecem maior circulação de informações, novas formas de interação com os cidadãos e possibilidades ampliadas de monitoramento das ações governamentais (FRANKLIN *et al*., 2022; CARVALHO, 2022).

Assim, os avanços tecnológicos no setor público brasileiro podem ser compreendidos como parte de um processo mais amplo de inovação administrativa, no qual a digitalização, a transparência, a integração informacional e a participação social se tornam elementos fundamentais da gestão pública contemporânea.

3. METODOLOGIA

O percurso metodológico deste estudo foi realizado conforme a Figura 2.

Figura 2 – Percurso Metodológico



Fonte: elaborado pela autora, 2026.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa e objetivos exploratório-descritivos. Quanto aos procedimentos, foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, conduzida pelo método da revisão sistemática da literatura. A abordagem qualitativa permitiu interpretar como os estudos descrevem a transformação digital na administração pública brasileira. O objetivo exploratório decorre da busca por ampliar a compreensão do tema e de seus desdobramentos; o descritivo, da sistematização dos marcos normativos, instrumentos, benefícios e desafios identificados na literatura. Essa classificação fundamenta-se em Gil (2002) e Prodanov e Freitas (2013).

A revisão foi orientada pela seguinte questão: quais marcos normativos, instrumentos, benefícios e desafios da transformação digital na administração pública brasileira são discutidos na literatura científica publicada nos últimos cinco anos?

O processo compreendeu a definição da questão norteadora, a busca e seleção dos estudos, a extração das informações, a análise do material, a discussão dos resultados e a apresentação da síntese. Essas etapas são compatíveis com o método de revisão integrativa descrito por Souza, Silva e Carvalho (2010) e aplicado aos estudos organizacionais por Botelho, Cunha e Macedo (2011). O levantamento foi realizado nas bases SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e SPELL, pela facilidade de busca. Foram considerados estudos redigidos em português e publicados entre 2021 e 2026. As buscas foram realizadas de março a outubro de 2026.

Foram utilizadas combinações dos termos “transformação digital”, “governo digital”, “administração pública digital”, “inovação tecnológica”, “avanços tecnológicos”, “administração pública”, “setor público” e “Brasil”. Como expressão-base, foi empregada: (“transformação digital” *OR* “governo digital” *OR* “administração pública digital”) *AND* (“administração pública” *OR* “setor público” *OR* governo) *AND* (Brasil *OR* brasileira). A sintaxe foi ajustada às ferramentas de cada base. Para permitir a rastreabilidade do levantamento, foram registrados a data da busca, os termos utilizados, os filtros aplicados e o número de resultados recuperados.

Foram incluídos artigos científicos originais, estudos teóricos e artigos de revisão que atendam simultaneamente aos seguintes critérios: terem sido publicados dentro do período definido; estarem redigidos integralmente em português; abordarem a administração pública brasileira, em qualquer nível de governo; e tratarem diretamente da transformação digital ou de temas correlatos, como governo digital e inovação tecnológica, em relação à gestão, aos processos ou aos serviços públicos. Os trabalhos estavam disponíveis na íntegra e contribuíram para a análise de pelo menos um dos aspectos da questão norteadora.

Foram excluídos registros duplicados, publicações fora do período ou em outros idiomas, estudos dedicados exclusivamente ao setor privado, trabalhos sobre contextos internacionais sem análise específica do Brasil e publicações que abordem somente aspectos técnicos de uma tecnologia, sem relação com a administração pública. Também foram excluídos textos sem acesso integral, como resumos isolados, notícias, editoriais e artigos de opinião.

A seleção ocorreu em três etapas: remoção de duplicatas; leitura de títulos, resumos e palavras-chave; e leitura integral dos textos potencialmente elegíveis. Foram anotados os motivos de exclusão na etapa de leitura integral. Todos os estudos que atenderam aos critérios foram considerados, sem seleção subjetiva baseada apenas na percepção de maior relevância.

Os dados foram registrados em uma matriz de extração bibliográfica contendo autoria, ano de publicação, objetivo, tipo de estudo, contexto ou nível de governo analisado, conceito de transformação digital, instrumentos ou tecnologias abordados, marcos normativos mencionados, benefícios, desafios, conclusões e limitações.

A análise foi realizada por meio de análise temática de conteúdo, conforme Santos (2012). A codificação partiu de categorias definidas com base nos objetivos da pesquisa: marcos normativos, instrumentos de transformação digital, benefícios e desafios de implementação. Também foram incorporados temas recorrentes identificados durante a leitura. Os achados foram comparados e sintetizados para apontar convergências, diferenças e lacunas na literatura.

4. RESULTADOS

Foram selecionados 46 trabalhos que pesquisaram sobre a transformação digital na Administração Pública Brasileira. O quadro 1 traz a descrição destes artigos \conforme o foco do estudo, perspectiva central e principal contribuição para a temática da transformação digital na Administração Pública.

Quadro 2 – Estudos que compõem o corpus da pesquisa

ID	Autor	Foco central	Perspectiva	Contribuição para a temática
1	Reck e Hübner (2021)	Transformação digital do Estado e digitalização de serviços no Brasil.	Pesquisa bibliográfica e discussão de marcos normativos.	Contextualiza a passagem do governo eletrônico ao governo digital e a consolidação de serviços públicos digitais.
2	Vargas *et al*. (2021)	Fatores associados ao uso de serviços de governo eletrônico por cidadãos brasileiros.	Estudo quantitativo com microdados da TIC Domicílios.	Relaciona características sociodemográficas e acesso digital ao uso dos serviços.
3	Barros Júnior *et al*. (2022)	Conceitos e modelos de transformação digital na administração pública brasileira.	Revisão sistemática e bibliométrica.	Mapeia a produção nacional e aponta a predominância de abordagens tecnicistas e gerencialistas.
4	Santos e Fonseca (2022)	Literatura nacional sobre transformação digital no serviço público.	Revisão sistemática da literatura brasileira, com recorte 2015–2021.	Recupera a evolução do tema e destaca inclusão digital e democratização do acesso.
5	Rodrigues e Cammarosano (2022)	Governança digital e processo administrativo eletrônico no Brasil.	Análise jurídica e documental.	Sistematiza instrumentos como PEN e SEI e discute transparência e eficiência administrativa.
6	Lima *et al*. (2023)	Estado da arte da transformação digital no setor público global.	Estudo terciário, com análise de revisões secundárias.	Mapeia tecnologias e benefícios discutidos na literatura internacional.

7	Lopes *et al*. (2023)	Competências digitais na gestão de pessoas da Administração Pública Federal.	Proposta de modelo conceitual exploratório.	Organiza categorias de competências relacionadas à implementação da transformação digital.
8	Maximo e Ribeiro (2023)	Digitalização do acervo acadêmico na Universidade Federal de Uberlândia.	Estudo de caso com pesquisa bibliográfica e documental.	Analisa custos, infraestrutura e possíveis ganhos de longo prazo.
9	Andrade *et al*. (2023)	Implantação de acervo acadêmico digital em universidade pública federal.	Estudo de caso qualitativo.	Relaciona documentos digitais, acesso à informação e responsabilidade social universitária.
10	Philippi (2023)	Cultura de dados e proteção de direitos fundamentais na gestão pública.	Perspectiva jurídica e phygital, no Direito Administrativo.	Enfatiza ética no tratamento de dados e capacitação dos agentes públicos.
11	Moraes, Diaz e Costa (2024)	Efetividade do sistema e-TCE em universidades federais.	Survey com profissionais de contabilidade e análise quantitativa.	Examina efeitos do sistema eletrônico sobre objetividade e fluxo de prestação de contas.
12	Galimberti, De Lucca e Ramos (2024)	Gestão e automação de processos em universidade pública.	Pesquisa-ação em instituição federal.	Mostra ganhos e barreiras culturais na automação de processos administrativos.
13	Martins e Alves (2024)	Plataformas digitais na gestão pública brasileira.	Revisão de literatura, pesquisa documental e proposição de modelo.	Propõe eixos de inovação, integração, interoperabilidade e compartilhamento de recursos.
14	Almeida Filho (2024)	Implantação de governo digital nos municípios brasileiros.	Estudo qualitativo de base bibliográfica e normativa.	Discute obstáculos municipais e possibilidades de modernização dos serviços.
15	Santos e Pereira (2024)	Produção científica brasileira sobre governo digital.	Estudo bibliométrico de artigos com contribuição brasileira.	Mapeia a evolução da pesquisa; trata da produção científica, não da implementação direta.
16	Moresi *et al*. (2024)	Transformação digital na esfera pública.	Estudo bibliométrico e análise de literatura internacional.	Oferece tendências conceituais para o referencial; não se limita ao Brasil.

17	Gomes e Camargo (2024)	Tecnologias e transformação do governo digital.	Mapeamento sistemático de literatura internacional.	Organiza tecnologias e barreiras de governo digital. Complementar.
18	Nadal, Pedroso e Oliveira (2024)	Modelos de avaliação da satisfação com serviços públicos digitais.	Revisão sistemática de instrumentos e estudos internacionais.	Apoia a discussão de experiência do usuário e avaliação de serviços.
19	Freitas *et al*. (2024)	Maturidade digital no Ministério Público brasileiro.	Pesquisa empírica com adaptação de modelo de maturidade.	Aponta lacunas de competências digitais e de recursos institucionais.
20	Serpa (2024)	Digitalização da inteligência nacional e segurança institucional.	Análise de políticas públicas com foco em cibersegurança e soberania digital.	Discute integração do Sisbin, capacidade decisória, privacidade e segurança.
21	Marques (2025)	Uso de TIC e governo eletrônico municipal.	Levantamento bibliográfico com dados da pesquisa TIC Governo Eletrônico, 2013–2023.	Discute a oferta de serviços digitais e a capacidade de governança municipal.
22	Viana (2025)	Modernização administrativa e impactos reputacionais.	Abordagem qualitativa interpretativa.	Discute reputação, confiança pública e legitimidade estatal.
23	Araújo *et al*. (2025)	Tecnologias digitais, eficiência e inovação governamental.	Revisão narrativa.	Relaciona o uso estratégico de tecnologias à gestão por resultados.
24	Albuquerque e Costa (2025)	Tendências internacionais de transformação digital no setor público.	Revisão sistemática de estudos de 2023–2024.	Destaca interoperabilidade, cocriação e agilidade organizacional.
25	Silva e Oliveira (2025)	Desafios operacionais e oportunidades de modernização da gestão pública.	Abordagem qualitativa e exploratória.	Ressalta mudança cultural e alinhamento entre políticas e planejamento estratégico.
26	Macedo e Dufloth (2025)	Interoperabilidade de sistemas no serviço público brasileiro sob a ótica do e-Ping.	Revisão sistemática da produção nacional.	Sintetiza barreiras e benefícios de padrões de interoperabilidade.
27	Araújo *et al*. (2025)	Tecnologias digitais em setores	Pesquisa qualitativa e documental.	Analisa sistemas digitais universitários, celeridade processual e

		administrativos da UnB e da Unifesp.		necessidade de capacitação.
28	Silva, Santos e Santos (2025)	Percepções de usuários sobre serviços de e-gov no Brasil.	Estudo qualitativo com entrevistas com 30 usuários.	Identifica benefícios percebidos e dificuldades de navegação, acessibilidade e inclusão.
29	Kosloski, Moura e Gomes (2025)	Uso de e-Gov por pessoas idosas e inclusão participativa.	Mapeamento sistemático e bibliométrico.	Contribui para a análise de inclusão digital; a revisão abrange literatura internacional.
30	Cavalcante *et al*. (2025)	Resistência de usuários a sistema de contratações federais.	Pesquisa exploratória no setor público.	Analisa fatores pessoais, desenho do sistema e interação como barreiras.
31	Lui, Barbosa e Ten Cate (2025)	Burocracia e transformação digital nos municípios brasileiros.	Estudo quantitativo com dados municipais e análise de efeitos fixos.	Examina relações entre composição burocrática, infraestrutura e oferta de serviços digitais.
32	Azevedo *et al*. (2025)	Interoperabilidade de sistemas financeiros em prefeituras.	Estudo quantitativo com 150 municípios.	Analisa integração de sistemas e cenários de transformação digital local.
33	Lui, Avelino e Vieira (2025)	Desenho de políticas públicas para transformação digital na América do Sul.	Estudo qualitativo com documentos e entrevistas em cinco países, incluindo o Brasil.	Destaca capacidades estatais e fatores políticos na implementação. Comparativo regional.
34	Silva e Silva (2025)	Modelos de maturidade digital no serviço público.	Revisão sistemática de literatura.	Organiza dimensões de avaliação, como processos, tecnologia, estratégia, pessoas e dados.
35	Paes e Oliveira (2025)	Inclusão digital como desafio ao governo digital brasileiro.	Revisão de literatura combinada com dados da PNAD de 2023.	Examina conectividade, letramento e desigualdades regionais.
36	Pessoa *et al*. (2025)	Tecnologias digitais e eficiência de serviços públicos.	Revisão integrativa de estudos nacionais.	Discute IA, blockchain, eficiência e questões éticas; a síntese final inclui cinco estudos.
37	Soriano *et al*. (2025)	Sistema Eletrônico de Informações na	Revisão sistemática.	Reúne benefícios e desafios de gestão documental,

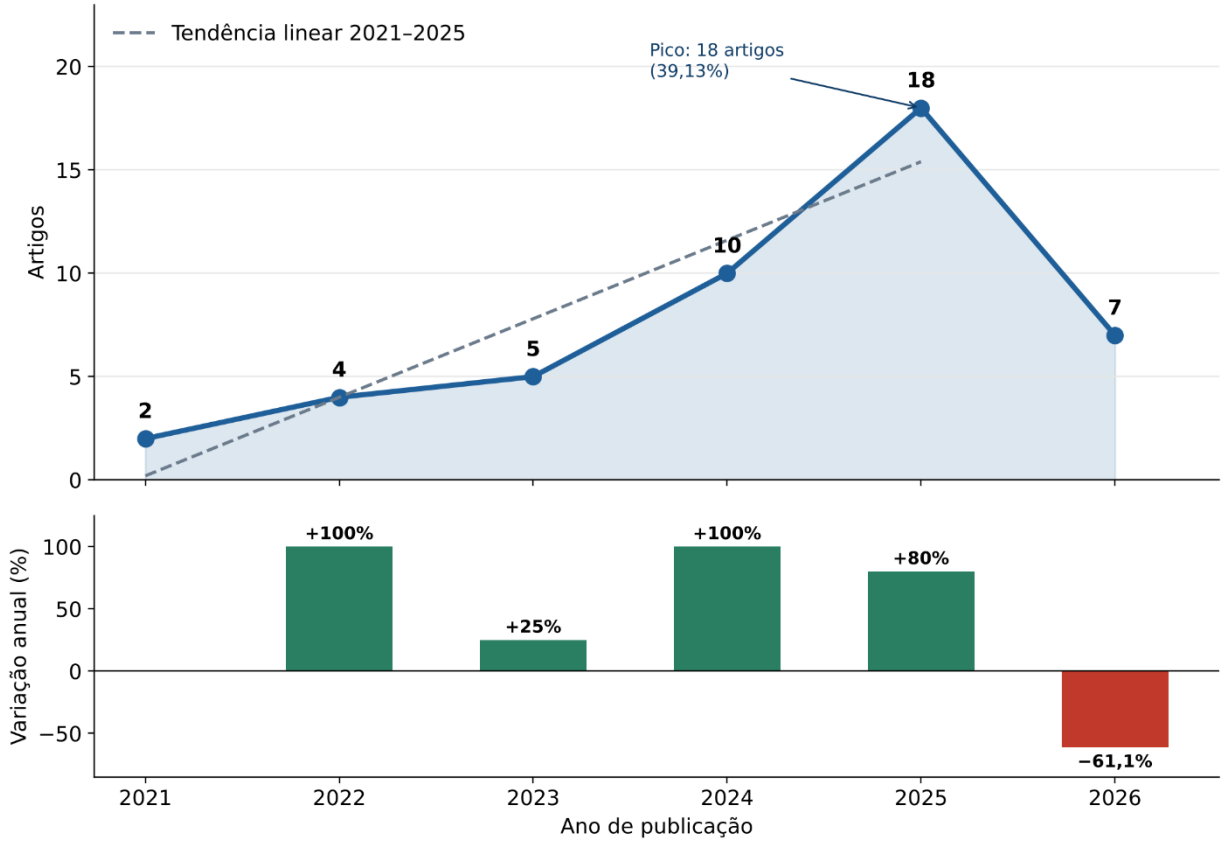
		administração pública brasileira.		interoperabilidade, segurança e capacitação.
38	Rodrigues *et al*. (2025)	Governança digital após a Lei nº 14.129/2021.	Estudo teórico-reflexivo e exploratório.	Destaca coordenação, restrições orçamentárias e equidade como condições de implementação.
39	Cardoso *et al*. (2025)	Maturidade de governança digital em Instituições Federais de Ensino.	Design Science Research e estudo de caso longitudinal.	Analisa comitês gestores, políticas institucionais e maturidade digital.
40	Flores Junior *et al*. (2026)	Trajetória das políticas públicas de transformação digital no Brasil.	Revisão bibliográfica e análise documental de normativos federais.	Organiza a evolução das políticas e dos marcos regulatórios.
41	Paes e Oliveira (2026)	Evolução do governo digital no Brasil, da informatização aos marcos regulatórios.	Revisão de literatura e análise documental.	Sistematiza fases históricas e marcos normativos nacionais.
42	Paes e Oliveira (2026)	Desafios sociais para implantação do governo digital no Brasil.	Revisão sistemática e análise documental.	Analisa acesso, letramento digital e exclusão de grupos vulneráveis.
43	Santos, Caldeira e Pacheco (2026)	Gestão por processos e transformação digital na administração pública brasileira.	Pesquisa bibliográfica e documental.	Diferencia automatização de rotinas e redesenho de processos públicos.
44	Araújo e Pinheiro (2026)	Fatores que influenciam o uso de e-Gov por cidadãos brasileiros.	Revisão sistemática de dez estudos.	Organiza fatores tecnológicos, sociais, institucionais e de confiança.
45	Sousa *et al*. (2026)	Servidor público, resistência à mudança e transformação digital.	Abordagem sociotécnica qualitativa.	Propõe framework para relacionar dimensões sociotécnicas, políticas e de capital humano.
46	Menezes e Barros (2026)	Desafios estruturais e perspectivas da administração pública digital.	Estudo qualitativo e documental.	Discute sistemas legados e tecnologias emergentes.

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

A pesquisa sobre os desafios, as oportunidades e as perspectivas atuais da transformação digital na Administração Pública brasileira foram realizadas na SciELO, Anpad

Spell e Periódicos CAPES. A Figura 3 apresenta a distribuição dos 46 registros preliminares por ano de publicação.

Figura 3 - Distribuição temporal dos estudos considerados para a presente revisão sistemática



Fonte: elaborado pela autora, 2026.

Em 2021, os estudos abordaram a passagem do governo eletrônico à digitalização do Estado e dos serviços públicos, além dos fatores relacionados ao uso desses serviços pelos cidadãos (RECK; HUBNER, 2021; VARGAS *et al*. 2021). Em 2022, a produção se voltou à sistematização dos conceitos e da literatura sobre transformação digital, incorporando também discussões sobre governança digital, processos administrativos eletrônicos e digitalização de acervos acadêmicos (JUNIOR; RITA; SILVA, 2022; SANTOS; FONSECA, 2022; RODRIGUES; CAMMAROSANO, 2022; MAXIMO; RIBEIRO, 2022).

Em 2023, os trabalhos ampliaram a discussão para o estado da arte da transformação digital no setor público, a cultura de dados e a proteção de direitos na Administração Pública, além

da implantação de acervos digitais em universidades públicas (LIMA *et al*. 2023; PHILIPPI, 2023; ANDRADE *et al*. 2023). Em 2024, a agenda tornou-se mais aplicada e diversificada, com estudos sobre inteligência nacional, maturidade digital no Ministério Público, competências digitais na gestão de pessoas, automação de processos e implantação do governo digital em municípios (SERPA, 2024; FREITAS *et al*. 2024; LOPES; SOARES; SOUZA, 2024; GALIMBERTI; LUCCA; RAMOS, 2024; FILHO, 2024).

A maior concentração ocorre em 2025, quando os estudos examinaram temas variados: governança digital em instituições de ensino, efeitos reputacionais da modernização estatal, capacidades municipais, interoperabilidade, resistência de usuários a sistemas públicos, inclusão digital, percepção dos cidadãos e eficiência dos serviços (CARDOSO; MOREIRA; PARENTE, 2025; VIANA, 2025; LUI; BARBOSA; CATE, 2025; AZEVEDO *et al*. 2025; MACEDO; DUFLOTH, 2025; CAVALCANTE *et al*. 2025; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2025; PAES; OLIVEIRA, 2025; PESSOA *et al*. 2025; SORIANO *et al*. 2025). Esse conjunto indica uma ampliação das questões investigadas, da adoção de tecnologias para aspectos institucionais, sociais e relacionados à experiência dos usuários.

As publicações de 2026, ainda parciais no período considerado, abordam a trajetória das políticas de transformação digital e dos marcos regulatórios, a resistência à mudança e o papel dos servidores, a inclusão social, a gestão por processos e o uso do governo eletrônico pelos cidadãos (SOUSA *et al*. 2026; MENEZES; BARROS, 2026; JUNIOR *et al*. 2026; PAES; OLIVEIRA, 2026A; PAES; OLIVEIRA, 2026B; SANTOS; CALDEIRA; PACHECO, 2026; ARAUJO; PINHEIRO, 2026). O *corpus* sugere uma diversificação temática ao longo do período, mas sua distribuição deve ser interpretada com cautela.

Seguindo a perspectiva de frequência, a Tabela 1 mostra a frequência de publicações científicas de acordo com a revista e o respectivo ISSN, evento ou livro.

Tabela 1 - Revistas, Evento, Livro e ISSN dos estudos

ID	Autor	Ano de publicação	Revista, evento ou livro	ISSN
1	Reck e Hübner	2021	Revista Eletrônica Direito e Política	1980-7791
2	Vargas *et al*.	2021	Cadernos EBAPE.BR	1679-3951

3	Barros Júnior *et al*.	2022	Revista FSA	Impresso 1806-6356; on-line 2317-2983
4	Santos e Fonseca	2022	Revista Formadores	Impresso 1806-5457; on-line 2177-7780
5	Rodrigues e Cammarosano	2022	Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica	2526-6284
6	Lima *et al*.	2023	Anais Estendidos do XIX SBSI	N/A; anais
7	Philippi	2023	Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo	2362-583X
8	Lopes *et al*.	2023	REUNIR: Revista de Administração, Contabilidade e Sustentabilidade	2237-3667
9	Maximo e Ribeiro	2023	Revista de Contabilidade da UFBA	1984-3704
10	Andrade *et al*.	2023	Revista de Gestão e Secretariado	2178-9010
11	Serpa	2024	Revista Brasileira de Inteligência	Impresso 1809-2632; on-line 2595-4717
12	Freitas *et al*.	2024	Revista de Gestão e Secretariado	2178-9010
13	Moraes, Diaz e Costa	2024	Contabilidade, Gestão e Governança	Impresso 1516-7011; on-line 1984-3925
14	Galimberti, De Lucca e Ramos	2024	Anais do Workshop de Computação Aplicada em Governo Eletrônico	2763-8723
15	Martins e Alves	2024	Revista Contemporânea	Impresso 2764-7757; on-line 2447-0961
16	Almeida Filho	2024	Revista da ESDM	Impresso 2447-3413; on-line 2595-7589
17	Santos e Pereira	2024	Revista Gestão e Organizações	2526-2289
18	Moresi *et al*.	2024	Ciência da Informação	Impresso 0100-1965; on-line 1518-8353
19	Gomes e Camargo	2024	P2P & Inovação	2358-7814
20	Nadal, Pedroso e Oliveira	2024	Revista de Gestão e Secretariado	2178-9010
21	Rodrigues *et al*.	2025	Inovação e Estratégia na Gestão Pública e Comercial, capítulo de livro	N/A; livro
22	Cardoso *et al*.	2025	Revista Sítio Novo	2594-7036
23	Marques	2025	Anais do XXI Encontro Nacional da ANPUR	N/A; anais

24	Viana	2025	International Integralize Scientific	Impresso 2675-5203; on-line 3085-654X
25	Araújo *et al*.	2025	Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro	2178-6925
26	Albuquerque e Costa	2025	Revista de Gestão e Secretariado	2178-9010
27	Silva e Oliveira	2025	Revista Multidisciplinar de Ciências Gerais in FOCUS	2966-2125
28	Macedo e Dufloth	2025	Informação & Informação	On-line 1981-8920
29	Araújo *et al*.	2025	Revista Aracê	2358-2472
30	Silva, Santos e Santos	2025	Revista do Serviço Público	Impresso 0034-9240; on-line 2357-8017
31	Kosloski, Moura e Gomes	2025	Revista do Serviço Público	Impresso 0034-9240; on-line 2357-8017
32	Cavalcante *et al*.	2025	Revista de Administração Pública	Impresso 0034-7612; on-line 1982-3134
33	Lui, Barbosa e Ten Cate	2025	Revista Brasileira de Ciências Sociais	Impresso 0102-6909; on-line 1806-9053
34	Azevedo *et al*.	2025	Revista de Administração Pública	Impresso 0034-7612; on-line 1982-3134
35	Lui, Avelino e Vieira	2025	Revista Brasileira de Ciência Política	2178-4884
36	Silva e Silva	2025	Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção	N/I; anais
37	Paes e Oliveira	2025	Observatorio de la Economía Latinoamericana	1696-8352
38	Pessoa *et al*.	2025	Revista DCS	2224-4131
39	Soriano *et al*.	2025	P2P & Inovação	2358-7814
40	Sousa *et al*.	2026	Revista Derecho y Cambio Social	2224-4131
41	Menezes e Barros	2026	Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica	2764-4987
42	Flores Junior *et al*.	2026	Revista FSA	Impresso 1806-6356; on-line 2317-2983
43	Paes e Oliveira	2026	Veredas do Direito	Impresso 1806-3845; on-line 2179-8699
44	Paes e Oliveira	2026	Veredas do Direito	Impresso 1806-3845; on-line 2179-8699

45	Santos, Caldeira e Pacheco	2026	Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação	2675-3375
46	Araújo e Pinheiro	2026	Cadernos UniFOA	Impresso 1809-9475; on-line 1982-1816

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

A distribuição das 46 fontes mostra que o corpus reúne diferentes tipos de publicação: 41 artigos publicados em periódicos (89,13%), quatro trabalhos publicados em anais de eventos (8,70%) e um capítulo de livro (2,17%). Há uma recorrência de revistas, a Revista de Gestão e Secretariado aparece quatro vezes, enquanto a Revista de Administração Pública, a Revista do Serviço Público, a Revista FSA, P2P & Inovação e Veredas do Direito aparecem duas vezes cada, mas os demais estudos estão dispersos por diversos periódicos e eventos.

A variedade de periódicos e eventos acompanha a diversidade de temas abordados. Os estudos tratam de cultura de dados e direitos fundamentais, competências digitais na gestão pública, maturidade organizacional, interoperabilidade, inclusão digital e experiência dos usuários.

A Tabela 2 demostra as áreas de publicação das pesquisas, com predomínio da Administração e Gestão Pública (75%). A hegemonia desta área confirma que o foco central da literatura está na mudança estrutural e organizacional. Os estudos concentram-se em como a Transformação Digital redefine a prestação de serviços, exigindo novas formas de liderança, revisão de processos e, principalmente, o desenvolvimento de competências digitais nos servidores. Autores como Sousa *et al*. (2026) e Lopes *et al*. (2023) reforçam que o sucesso da digitalização depende mais do alinhamento entre políticas de gestão de pessoas e governança do que da tecnologia isolada.

Tabela 2 - Área de conhecimento dos estudos

Área principal	Autores dos estudos	Q	%
Administração pública e gestão	Sousa *et al*. (2026); Rodrigues *et al*. (2025); Lopes *et al*. (2023); Cardoso *et al*. (2025); Barros Júnior *et al*. (2022); Santos e Fonseca (2022); Viana (2025); Araújo *et al*. (2025); Freitas *et al*. (2024); Albuquerque e Costa (2025); Menezes e Barros (2026); Silva e Oliveira (2025); Vargas *et al*. (2021); Andrade *et al*. (2023); Martins e Alves (2024); Nadal *et al*. (2024); Silva, Santos e Santos (2025); Cavalcante *et al*. (2025); Silva e Silva (2025);	23	50%

Direito, regulação e direitos digitais	Pessoa *et al*. (2025); Santos, Caldeira e Pacheco (2026); Araújo e Pinheiro (2026) Philippi (2023); Reck e Hübner (2021); Rodrigues e Cammarosano (2022); Almeida Filho (2024); Paes e Oliveira (2026)	6	13,04%
Sistemas de informação, computação e ciência da informação	Lima *et al*. (2023); Galimberti, De Lucca e Ramos (2024); Santos e Pereira (2024); Moresi *et al*. (2023/2024); Gomes e Camargo (2024); Macedo e Dufloth (2025); Soriano *et al*. (2025)	7	15,21%
Contabilidade e finanças públicas	Maximo e Ribeiro (2022); Moraes, Diaz e Costa (2024); Azevedo *et al*. (2025)	3	6,52%
Políticas públicas, ciência política e inclusão social	Kosloski, Moura e Gomes (2024/2025); Lui, Barbosa e Ten Cate (2025); Lui, Avelino e Vieira (2025); Paes e Oliveira (2025); Flores Junior *et al*. (2026)	5	10,87%
Segurança e inteligência	Serpa (2024)	1	2,17%
Planejamento urbano e regional	Marques (2025)	1	2,17%
Total	46 estudos	46	100%

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

Observa-se uma predominância de Administração Pública e Gestão (50,000%), seguida por Sistemas de Informação, Computação e Ciência da Informação (15,217%) e Direito, Regulação e Direitos Digitais (13,043%). A presença de estudos em contabilidade pública, ciência política, inclusão social, segurança e planejamento urbano mostra que a transformação digital pública é tratada como um tema interdisciplinar.

5. DISCUSSÃO

5.1 Benefícios e Impactos da Digitalização

A literatura examinada apresenta a transformação digital como uma mudança institucional que ultrapassa a conversão de documentos ou serviços para o formato eletrônico. Reck e Hübner (2021) descrevem a passagem do governo eletrônico, mais voltado à informatização de procedimentos existentes, para o governo digital, associado à integração de serviços, ao uso de dados e à maior centralidade do cidadão. Essa interpretação se aproxima das revisões de Barros Júnior, Rita e Silva (2022) e de Santos e Fonseca (2022), que identificam a busca por eficiência e modernização, mas também apontam que boa parte da produção ainda se concentra em modelos e tecnologias, com menos estudos empíricos sobre os efeitos para os usuários.

Lima *et al*. (2023), em uma síntese de revisões sobre o setor público, destacam cinco grupos recorrentes: tecnologias móveis, computação em nuvem, *big data*, redes sociais e internet das coisas. Esses resultados indicam quais tecnologias aparecem com frequência na literatura global, mas não demonstram que elas estejam implantadas de forma ampla na Administração Pública brasileira. De modo semelhante, o mapeamento de Gomes e Camargo (2024) identifica *big data*, inteligência artificial e internet das coisas entre as tecnologias mais citadas. Trata-se de frequência de menções nos estudos revisados, não de uma medida da adoção dessas tecnologias pelos órgãos públicos do Brasil.

As revisões ajudam a explicar quais benefícios são esperados, mas não devem ser confundidas com avaliações de impacto (Figura 4). Santos e Fonseca (2022) identificam eficiência, efetividade, transparência e economia de recursos como objetivos recorrentes da transformação digital. Ao mesmo tempo, observam que a exclusão digital e o letramento dos cidadãos ainda são pouco examinados na literatura brasileira que revisaram. Já Barros Júnior, Rita e Silva (2022) apontam a presença de abordagens tecnicistas e gerencialistas, o que evidencia uma lacuna: a digitalização é frequentemente associada à modernização administrativa, mas seus efeitos concretos sobre participação, acesso e qualidade dos serviços nem sempre são avaliados.

Figura 4 - Impactos da transformação digital na administração pública e ressalvas da literatura



Fonte: elaborada pela autora com base em Silva *et al*. (2025), Santos e Fonseca (2022), Azevedo *et al*. (2025), Serpa (2024), Galimberti *et al*. (2024), Cardoso *et al*. (2025) e Santos e Pereira (2024).

Moraes, Diaz e Barros Costa (2024) consultaram profissionais que utilizavam o sistema e-TCE. Os respondentes associaram o sistema a melhor acompanhamento do fluxo, gestão da informação e objetividade na prestação de contas. Esses dados descrevem percepções dos usuários consultados, não uma comparação experimental dos tempos ou custos antes e depois da implantação. Galimberti, De Lucca e Ramos (2024), por sua vez, relatam automações realizadas em uma universidade pública e identificam maior agilidade na solução de processos, mas também dificuldades de integração e resistência organizacional.

As percepções dos cidadãos confirmam que a praticidade é um benefício relevante, mas também mostram que ela não é universal. Silva, Santos e Santos (2025), com entrevistas realizadas em Brasília, registram relatos de economia de tempo e deslocamento e de acesso mais

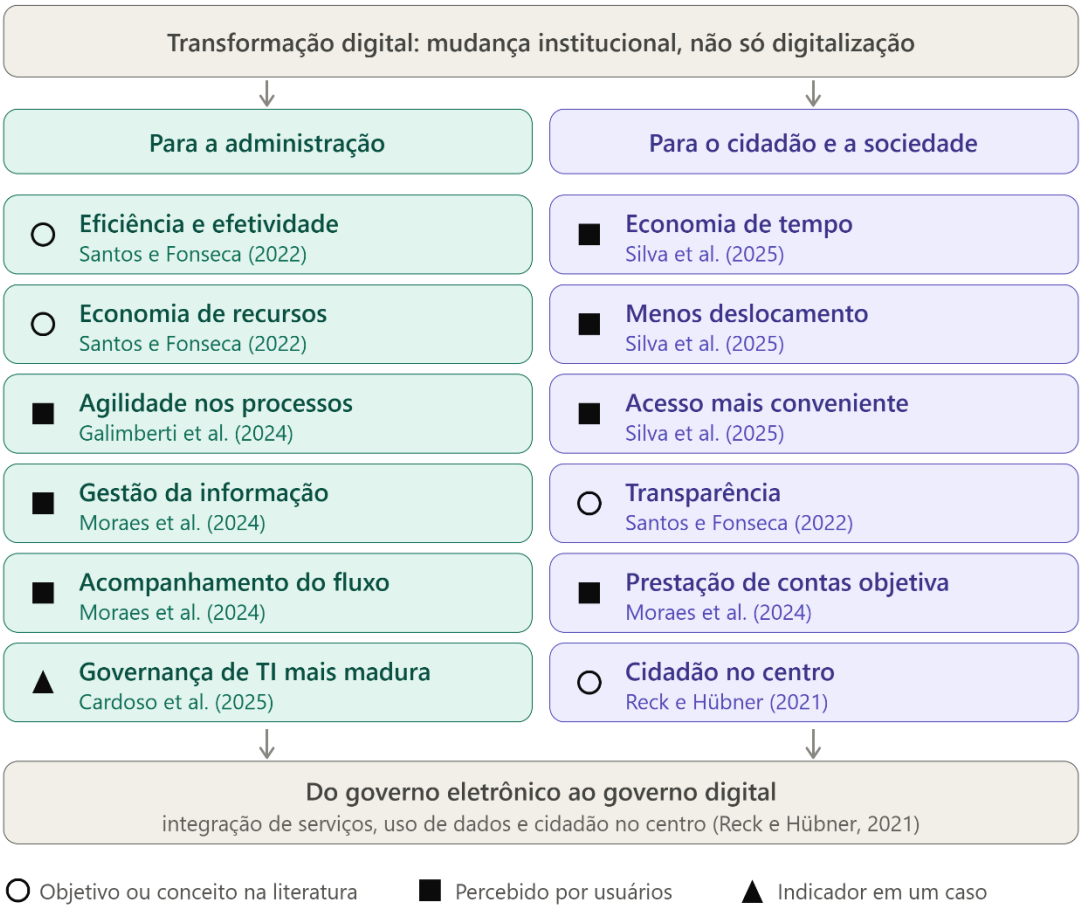
conveniente a serviços digitais. Os participantes também apontaram falhas de integração, problemas de navegação e dificuldades com etapas de autenticação. O estudo é localizado e sua amostra incluiu poucos idosos, portanto seus achados não representam todas as regiões ou grupos sociais. Essa combinação de conveniência e dificuldade também aparece nas revisões sobre satisfação e adoção: confiabilidade, confiança, facilidade de uso e acessibilidade influenciam a experiência com serviços públicos digitais (NADAL; PEDROSO; OLIVEIRA, 2024; ARAÚJO; PINHEIRO, 2026).

A integração de sistemas aparece no *corpus* como uma condição para que a digitalização produza serviços mais coordenados. Martins e Alves (2024) propõem um modelo de plataformas de gestão pública organizado em torno de inovação, integração e interoperabilidade e compartilhamento de recursos, mas o próprio estudo ressalta que o modelo ainda precisa ser validado. Macedo e Dufloth (2025) identificam, em sua revisão sobre o e-Ping[2], obstáculos normativos, tecnológicos, organizacionais e culturais. Em estudo quantitativo com 150 municípios, Azevedo *et al*. (2025) encontram níveis bastante diferentes de integração entre módulos financeiros, por exemplo, a integração em tempo real foi baixa nos módulos de recursos humanos e almoxarifado. O achado sugere que a informatização de uma área, por si só, não garante integração entre setores nem serviços mais articulados para o cidadão.

O estudo de Cardoso, Moreira e Parente (2025) oferece evidência longitudinal de uma instituição federal de ensino. Na instituição analisada, os indicadores de governança e gestão de TI aumentaram entre 2018 e 2024, assim como a execução do plano de tecnologia. Esses resultados mostram evolução institucional naquele caso, mas não permitem atribuir a mudança exclusivamente ao modelo proposto nem generalizar para todas as instituições federais. Em outro contexto, Serpa (2024) descreve dificuldades de integração no Sistema Brasileiro de Inteligência, as informações permaneciam distribuídas em sistemas isolados e o compartilhamento dependia, em parte, de relações informais entre instituições. A comparação desses estudos reforça que a integração depende tanto de infraestrutura quanto de governança, coordenação e regras de compartilhamento, conforme a Figura 5.

[2] A e-Ping refere-se à arquitetura de Padrões de Interoperabilidade, que define um conjunto mínimo de premissas, políticas e especificações técnicas para a utilização da Tecnologia da Informação e Comunicação no Poder Executivo Federal.

Figura 5 - Principais benefícios da transformação digital na administração pública.



Fonte: elaborada pela autora com base em Reck e Hübner (2021), Santos e Fonseca (2022), Moraes *et al*. (2024), Galimberti *et al*. (2024), Silva *et al*. (2025) e Cardoso *et al*. (2025).

A dimensão humana e organizacional ajuda a explicar por que a simples adoção de tecnologia nem sempre se converte em melhoria dos serviços. Lopes *et al*. (2023) propõem cinco categorias de competências digitais para a gestão de pessoas, são elas: literacia da informação, comunicação e cidadania, criação de conteúdo, segurança e privacidade e desenvolvimento de soluções. Silva e Silva (2025), em revisão sobre maturidade digital, encontram dimensões recorrentes relacionadas a processos e serviços, infraestrutura, sociedade, estratégia, governança e competências. Os autores também identificam carência de validação prática dos modelos de maturidade. Assim, esses trabalhos ajudam a explicar quais capacidades podem ser necessárias, mas não comprovam que sua adoção produza automaticamente maior produtividade.

Alves *et al*. (2024) mapeiam temas como transparência, cidades inteligentes, modelos de maturidade e uso de dados. Albuquerque e Costa (2025), Gomes e Camargo (2024) e Lui,

Avelino e Vieira (2025) também oferecem referências para discutir tendências e políticas comparadas. Santos e Pereira (2024) mostram a expansão da produção acadêmica sobre governo digital no Brasil, mas esse aumento de publicações não equivale, por si só, a uma expansão ou melhoria dos serviços públicos digitais.

Seguindo essa perspectiva, o quadro 3, descreve as dimensões encontradas.

Quadro 3 – Dimensões de benefícios da Transformação Tecnológica na Administração Pública

Dimensão	Frequência	Autores
Eficiência, agilidade e simplificação de processos	25	Reck e Hübner (2021); Barros Júnior, Rita e Silva (2022); Santos e Fonseca (2022); Rodrigues e Cammarosano (2022); Lima *et al*. (2023); Maximo e Ribeiro (2023); Andrade *et al*. (2023); Moraes, Diaz e Barros Costa (2024); Galimberti, De Lucca e Ramos (2024); Martins e Alves (2024); Almeida Filho (2024); Gomes e Camargo (2024); Nadal, Pedroso e Oliveira (2024); Rodrigues *et al*. (2025)*; Brito *et al*. (2025); Albuquerque e Costa (2025); Silva e Oliveira (2025); Araújo, Obes e Frosi (2025); Silva, Santos e Santos (2025); Azevedo *et al*. (2025); Pessoa *et al*. (2025); Soriano *et al*. (2025); Menezes e Barros (2026); Flores Júnior *et al*. (2026); Santos, Caldeira e Pacheco (2026).
Acesso, foco no cidadão e experiência do usuário	19	Reck e Hübner (2021); Vargas *et al*. (2021); Barros Júnior, Rita e Silva (2022); Santos e Fonseca (2022); Philippi (2023); Maximo e Ribeiro (2023); Andrade *et al*. (2023); Almeida Filho (2024); Martins e Alves (2024); Nadal, Pedroso e Oliveira (2024); Marques (2025); Rodrigues *et al*. (2025); Silva, Santos e Santos (2025); Kosloski, Moura e Gomes (2025); Paes e Oliveira (2025); Menezes e Barros (2026); Paes e Oliveira (2026b); Araújo e Pinheiro (2026); Flores Júnior *et al*. (2026).
Transparência, prestação de contas e acesso à informação	16	Reck e Hübner (2021); Santos e Fonseca (2022); Rodrigues e Cammarosano (2022); Lima *et al*. (2023); Philippi (2023); Andrade *et al*. (2023); Serpa (2024); Moraes, Diaz e Barros Costa (2024); Martins e Alves (2024); Alves *et al*. (2024); Viana (2025); Rodrigues *et al*. (2025); Macedo e Dufloth (2025); Cardoso, Moreira e Parente (2025); Flores Júnior *et al*. (2026); Paes e Oliveira (2026a).
Interoperabilidade e integração entre sistemas	15	Rodrigues e Cammarosano (2022); Serpa (2024); Galimberti, De Lucca e Ramos (2024); Martins e Alves (2024); Almeida Filho (2024); Rodrigues *et al*.

		(2025); Cardoso, Moreira e Parente (2025); Albuquerque e Costa (2025); Macedo e Dufloth (2025); Soriano *et al*. (2025); Lui, Barbosa e Ten Cate (2025); Azevedo *et al*. (2025); Lui, Avelino e Vieira (2025); Menezes e Barros (2026); Flores Júnior *et al*. (2026).
Uso de dados e apoio à tomada de decisão	11	Lima *et al*. (2023); Philippi (2023); Serpa (2024); Moraes, Diaz e Barros Costa (2024); Martins e Alves (2024); Gomes e Camargo (2024); Rodrigues *et al*. (2025); Macedo e Dufloth (2025); Azevedo *et al*. (2025); Pessoa *et al*. (2025); Flores Júnior *et al*. (2026).
Redução de custos, uso de papel ou deslocamentos	9	Reck e Hübner (2021); Rodrigues e Cammarosano (2022); Lima *et al*. (2023); Maximo e Ribeiro (2023); Andrade *et al*. (2023); Rodrigues *et al*. (2025); Silva, Santos e Santos (2025); Soriano *et al*. (2025); Menezes e Barros (2026).
Legitimidade, confiança e reputação institucional	9	Reck e Hübner (2021); Santos e Fonseca (2022); Rodrigues e Cammarosano (2022); Philippi (2023); Viana (2025); Rodrigues *et al*. (2025); Silva, Santos e Santos (2025); Paes e Oliveira (2026b); Araújo e Pinheiro (2026).

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

Seguindo a perspectiva dos benefícios, Menezes e Barros (2026) destacam o papel do portal Gov.br na unificação de serviços e preveem a substituição de sistemas legados por soluções em IA e *blockchain* para aumentar a resiliência operacional. Para Albuquerque e Costa (2025), as tendências dominantes incluem a interoperabilidade sistêmica, a agilidade organizacional e a cocriação de serviços com a sociedade civil.

Não apenas o Gov.br participa da Transformação Digital, assim o Quadro 4 descreve as demais transformações descritas nos artigos. As fontes enfatizam que essa transformação é um esforço abrangente que exige a integração de pessoas, processos e estratégias digitais. A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL na administração pública é definida tanto como o uso de tecnologias específicas quanto como mudanças estruturais em processos e serviços. Os artigos discutem plataformas nacionais de unificação, tecnologias emergentes e marcos regulatórios que apoiam essa evolução.

Quadro 4 – Transformações digitais na Administração Pública Brasileira

Transformação	Tipo	Autores	Contexto e natureza da evidência
Gov.br	Portal e canal integrado de serviços públicos digitais	Reck e Hübner (2021); Rodrigues e Cammarosano (2022); Silva, Santos e Santos (2025); Flores Júnior *et al*. (2026); Araújo e Pinheiro (2026)	Aparece em análises históricas e regulatórias, em revisão sobre uso de serviços e em entrevistas com usuários. Silva, Santos e Santos (2025) registram avaliações positivas do portal, mas também relatam falhas de integração com serviços específicos.
CNH Digital	Documento e serviço de identidade digital	Silva, Santos e Santos (2025)	Citada por participantes de entrevistas como um dos serviços digitais conhecidos e utilizados. Esse achado representa a percepção dos entrevistados, não uma avaliação nacional do serviço.
PEN e SEI	Processo Eletrônico Nacional e Sistema Eletrônico de Informações	Rodrigues e Cammarosano (2022); Maximo e Ribeiro (2022); Araújo, Obes e Frosi (2025); Soriano *et al*. (2025)	Os estudos tratam da tramitação de processos e da gestão de documentos digitais. A literatura aponta ganhos potenciais de agilidade e redução de papel, mas também desafios de integração, segurança, preservação e capacitação.
e-TCE	Sistema de Tomada de Contas Especiais	Moraes, Diaz e Barros Costa (2024)	Em questionário aplicado a profissionais de universidades federais, os respondentes relataram melhorias percebidas no acompanhamento do fluxo, na gestão das informações e na objetividade da prestação de contas. São percepções dos participantes, não uma mensuração causal do desempenho do sistema.
RDC-Arq, Archivematica, AtoM e UFU Cloud	Repositório, ferramentas de preservação e armazenamento digital	Maximo e Ribeiro (2022)	Citados no estudo de caso da Universidade Federal de Uberlândia para tratar da preservação e do armazenamento de acervos acadêmicos.
BonitaSoft e EAPn	Software BPMS e Escritório de Automação de Processos	Galimberti, De Lucca e Ramos (2024)	O estudo descreve uma experiência de automação de processos em uma universidade pública. Também relata barreiras

			de comunicação, integração com sistemas existentes e resistência organizacional.
Siapenet, SIGAA, SIPAC, SIGRH e RNP	Sistemas e plataforma usados em setores administrativos universitários	Araújo, Obes e Frosi (2025)	Analisados nos setores administrativos da UnB e da Unifesp. O estudo associa seu uso à maior celeridade de alguns procedimentos, mas identifica lacunas de treinamento e suporte técnico.
SIAFI, SIOP e SEI	Sistemas usados como exemplos no modelo de plataformas de gestão pública	Martins e Alves (2024)	Aparecem na análise documental que fundamenta o modelo conceitual de plataformas digitais de gestão pública.
Sisbin e Rede Cronos	Sistema e iniciativa relacionados à inteligência e à segurança pública	Serpa (2024)	Serpa (2024) descreve dificuldades de integração e compartilhamento de dados entre instituições do Sisbin*. A Rede Cronos é citada no contexto de iniciativas de segurança pública.
e-Ping	Padrões de interoperabilidade de governo eletrônico	Macedo e Dufloth (2025)	A revisão sistemática examina sua utilização e identifica barreiras normativas, tecnológicas, organizacionais e culturais, incluindo sistemas legados e falta de padronização de dados.
Gov.br, EGD, E-Digital, ENGD e IND	Portal, estratégias e infraestrutura de governo digital	Reck e Hübner (2021); Rodrigues e Cammarosano (2022); Flores Júnior *et al*. (2026); Paes e Oliveira (2026a)	São discutidos em análises históricas e documentais como iniciativas e marcos de institucionalização do governo digital. A existência de uma política ou estratégia não comprova, por si só, sua implementação uniforme nos órgãos públicos.
Lei nº 14.129/2021	Marco regulatório do Governo Digital	Rodrigues e Cammarosano (2022); Almeida Filho (2024); Flores Júnior *et al*. (2026); Paes e Oliveira (2026a)	É analisada como marco legal associado à digitalização de serviços e à modernização administrativa. Os estudos também apontam desafios de implementação, especialmente nos municípios.
e-GovQual, Br-GovQual e TAM	Modelos de avaliação da qualidade e de	Nadal, Pedroso e Oliveira (2024);	São instrumentos ou modelos analíticos, não portais de serviços. As revisões os relacionam à

	adoção de serviços digitais	Araújo e Pinheiro (2026)	satisfação, à confiança, à facilidade de uso e à intenção de utilização.
Computação em nuvem, big data, IoT, inteligência artificial e blockchain	Tecnologias discutidas na literatura	Lima *et al*. (2023); Philippi (2023); Alves *et al*. (2024); Gomes e Camargo (2024); Pessoa *et al*. (2025)	Aparecem principalmente em revisões, mapeamentos e discussões conceituais. Lima *et al*. (2023) destacam tecnologias móveis, nuvem, big data, redes sociais e IoT na literatura internacional. Sua menção não comprova uso amplo dessas tecnologias no setor público brasileiro.

Fonte: elaborado pela autora, 2026.

Nota: * O Sisbin é composto por uma variedade de instituições que desempenham papéis cruciais na produção e compartilhamento de informações estratégicas. Entre as instituições dedicadas ao Sisbin, estão unidades de inteligência ou setores estratégicos de diferentes áreas da administração pública federal, como o Ministério da Defesa, o Ministério do Meio Ambiente e Mudança do Clima, o Ministério da Previdência Social e o Ministério da Fazenda. Também fazem parte do sistema estruturas do Ministério das Relações Exteriores, do Ministério da Saúde, do Ministério da Agricultura e Pecuária, do Ministério dos Transportes e do Ministério das Comunicações. Instituições associadas incluem o Banco Central, a Receita Federal, a Controladoria-Geral da União, a Agência Nacional de Telecomunicações, a Agência Nacional de Aviação Civil e a Agência Nacional de Aviação Civil.

A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL é um processo sociotécnico que exige a convergência de inovação tecnológica, governança integrada e desenvolvimento de competências humanas para superar resistências culturais (SOUSA; *et al*. 2026). Assim, para Philippi (2023) os benefícios como eficiência e transparência estão ligados à superação das disparidades de acesso e à implementação de uma cultura ética de proteção de dados.

5.2 Barreiras e Desafios Contemporâneos

No plano organizacional, os estudos apontam desafios relacionados à capacitação, à cultura institucional, à liderança e à participação dos servidores. Lopes *et al*. (2023) propõem competências digitais para a gestão de pessoas, mas seu modelo ainda necessita de validação empírica. A experiência de automação analisada por Galimberti, De Lucca e Ramos (2024) mostra que dificuldades culturais e de comunicação podem limitar o uso das soluções implantadas. Araújo, Obes e Frosi (2025) também identificam, em duas universidades, necessidades de capacitação e apoio técnico. Estudos sobre maturidade, resistência de usuários e protagonismo dos servidores

complementam essa discussão (CARDOSO; MOREIRA; PARENTE, 2025; CAVALCANTE *et al*., 2025; FREITAS *et al*., 2024; SOUSA *et al*., 2026).

As barreiras e desafios contemporâneos da Transformação Digital, são listados Figura 6 conforme a literatura.

Figura 6 - Principais barreiras e desafios da transformação digital na administração pública brasileira identificados na literatura.



Fonte: elaborada pela autora com base Lopes *et al*., 2023; Macedo e Dufloth, 2025

As barreiras técnicas e institucionais incluem sistemas legados, baixa interoperabilidade, fragmentação de dados e diferenças de capacidade entre órgãos. Rodrigues e

Cammarosano (2022) discutem problemas de coordenação e soluções isoladas; Macedo e Dufloth (2025) sistematizam obstáculos normativos, tecnológicos e organizacionais à interoperabilidade; e Soriano *et al*. (2025) identificam desafios de integração, segurança e capacitação relacionados ao SEI.

A inclusão digital constitui outro desafio, onde os estudos sobre uso de serviços eletrônicos, acesso e experiência dos cidadãos mostram que conectividade, renda, idade, escolaridade, letramento digital e usabilidade influenciam a possibilidade de utilizar os serviços (RECK; HÜBNER, 2021; VARGAS *et al*., 2021; SANTOS; FONSECA, 2022; PAES; OLIVEIRA, 2025; SILVA; SANTOS; SANTOS, 2025). A revisão de Kosloski, Moura e Gomes (2025) aborda fatores que afetam a participação de pessoas idosas, enquanto Paes e Oliveira (2026b) discutem desigualdades de acesso e exclusão de grupos vulneráveis. Araújo e Pinheiro (2026) também identificam fatores tecnológicos, sociais e institucionais associados ao uso do governo eletrônico. Essas evidências reforçam que a digitalização pode criar barreiras quando o acesso presencial e outras formas de atendimento não são considerados.

A proteção de dados, a segurança e a confiança pública atravessam os estudos sobre cultura de dados, inteligência nacional e processos eletrônicos. Philippi (2023) relaciona a transformação digital à proteção de direitos fundamentais, Serpa (2024) examina riscos à segurança e à soberania digital e Soriano *et al*. (2025) destacam desafios de segurança e preservação de documentos digitais. As análises das políticas e dos marcos regulatórios ressaltam a necessidade de articular inovação, proteção de dados e responsabilização institucional (FLORES JÚNIOR *et al*., 2026; PAES; OLIVEIRA, 2026a).

Por fim, a discussão sobre tecnologias emergentes requer cautela. Nuvem, big data, inteligência artificial, internet das coisas, *blockchain* e metaverso são abordados em revisões ou trabalhos conceituais, mas isso não comprova sua adoção ampla nem seus efeitos na Administração Pública brasileira (LIMA *et al*., 2023; PHILIPPI, 2023; ALVES *et al*., 2024; GOMES; CAMARGO, 2024; BRITO *et al*., 2025). A análise de Santos, Caldeira e Pacheco (2026) acrescenta que automatizar rotinas sem revisar os processos pode reproduzir gargalos existentes em formato digital. Portanto, a tecnologia precisa estar associada ao redesenho de processos, à interoperabilidade, à capacitação e à inclusão.

O *corpus* sugere que os benefícios da transformação digital dependem da articulação entre tecnologia, governança, competências institucionais, redesenho de processos, segurança e

inclusão. Como os estudos apresentam métodos e alcances distintos, resultados observados em uma instituição, em um grupo de usuários ou em uma revisão de literatura não devem ser generalizados para toda a Administração Pública brasileira sem evidências adicionais.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar os principais avanços e transformações digitais da administração pública brasileira nos 20 últimos anos, identificando marcos normativos, instrumentos, benefícios e desafios apontados pela literatura. Por meio de uma revisão integrativa, foram analisados 46 estudos publicados em português entre 2021 e 2026. A produção se concentra em 2025, com 18 trabalhos (39,13%), e é publicada sobretudo em periódicos (89,13%). A área de Administração Pública e Gestão predomina, com 23 estudos (50%), seguida por Sistemas de Informação e por Direito. A presença de contabilidade, ciência política, segurança e planejamento urbano confirma que o tema é tratado de forma interdisciplinar. Assim, o segundo objetivo específico, de analisar a evolução dos estudos e suas áreas de vínculo, foi atendido.

Quanto ao primeiro objetivo específico, a literatura mostra uma passagem do governo eletrônico, voltado à informatização de rotinas, para o governo digital, associado à integração de serviços, ao uso de dados e à centralidade do cidadão (RECK; HÜBNER, 2021). O principal marco normativo apontado é a Lei nº 14.129/2021, analisada ao lado de estratégias e iniciativas como EGD, E-Digital, ENGD e IND. Entre os instrumentos, destacam-se o portal gov.br, o PEN e o SEI, os padrões de interoperabilidade do e-Ping e diversos sistemas de gestão adotados sobretudo em universidades federais. Os estudos, porém, advertem que a existência de uma política ou estratégia não comprova sua implementação uniforme nos órgãos públicos.

Em relação aos benefícios, a dimensão mais frequente foi eficiência, agilidade e simplificação de processos (25 estudos), seguida por acesso, foco no cidadão e experiência do usuário (19), transparência e acesso à informação (16) e interoperabilidade (15). Uso de dados, redução de custos e legitimidade institucional aparecem com menor frequência. Esses benefícios, contudo, aparecem na literatura majoritariamente como objetivos esperados ou percepções de usuários em casos específicos, e não como impactos mensurados. Barros Júnior, Rita e Silva (2022) e Santos e Fonseca (2022) já haviam observado a predominância de abordagens centradas em modelos e tecnologias, com poucos estudos empíricos sobre os efeitos para os cidadãos.

Os desafios identificados se organizam em quatro conjuntos. No plano organizacional, destacam-se a necessidade de capacitação, a cultura institucional e a resistência à mudança. No plano técnico-institucional, aparecem sistemas legados, fragmentação de dados, baixa interoperabilidade e desigualdade de capacidade entre os entes federativos, com maiores

dificuldades nos municípios. A inclusão digital, que envolve conectividade, renda, idade, escolaridade e letramento, constitui o terceiro conjunto. O quarto reúne proteção de dados, segurança e confiança pública. A literatura recomenda cautela quanto às tecnologias emergentes, como inteligência artificial, *big data* e *blockchain*, pois sua menção em revisões e trabalhos conceituais não comprova adoção ampla nem efeitos comprovados no setor público brasileiro. A conclusão central é que a transformação digital se comporta como um processo sociotécnico, em que a tecnologia isolada não basta e depende de governança, competências, redesenho de processos e inclusão (SOUSA *et al*., 2026; SANTOS; CALDEIRA; PACHECO, 2026). Dessa forma, o objetivo geral foi alcançado e a questão de pesquisa foi respondida nos limites do corpus analisado.

Este estudo tem limitações. A revisão se restringiu a estudos em português, publicados entre 2021 e 2026, localizados em SciELO, Portal de Periódicos da CAPES e SPELL, de modo que trabalhos em outros idiomas ou bases ficaram de fora. Os dados de 2026 são parciais. O corpus é heterogêneo quanto a método, escopo e nível de governo. Além disso, muitos achados vêm de casos únicos, como uma universidade, um conjunto de usuários ou uma cidade, e não devem ser generalizados para toda a administração pública brasileira sem evidências adicionais.

Como contribuição, o trabalho sistematiza, em quadros, os marcos normativos, os instrumentos, os benefícios e os desafios discutidos pela literatura recente, o que oferece a estudantes, pesquisadores e gestores públicos um panorama organizado do tema. Para a gestão, os resultados sugerem que a adoção de plataformas deve vir acompanhada de capacitação dos servidores, integração entre sistemas e atenção a quem tem dificuldade de acesso, sob pena de reproduzir em formato digital os gargalos já existentes. Para pesquisas futuras, recomenda-se avaliar o impacto dos serviços digitais sobre tempo, custo e acesso, ampliar estudos em municípios de menor porte e validar empiricamente os modelos de maturidade e de competências propostos. Recomenda-se ainda aprofundar a inclusão digital de grupos vulneráveis, como pessoas idosas, e produzir evidências empíricas sobre o uso de inteligência artificial e de outras tecnologias emergentes na administração pública brasileira.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M. R.; COSTA, L. Transformação digital no setor público: tendências e implicações. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 16, n. 3, 11 mar. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v16i3.4771. Acesso em: 25 set. 2026.

ALMEIDA FILHO, M. A. P. de. Transformação digital no setor público: a possibilidade de implementação do governo digital nos municípios brasileiros. **Revista da ESDM**, v. 10, n. 20, 20 dez. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.29282/esdm.v10i20.255. Acesso em: 25 set. 2026.

ANDRADE, E. P.; OLIVEIRA, J. L. S.; SEIXAS, M. A. de C.; MOTTA, E. F. R. O.; VIANA, R. C.; MONFORTE, T. M.; BATISTA, L. S. A implantação do acervo acadêmico digital como forma de incremento a responsabilidade social nas universidades públicas. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 14, n. 8, 7 ago. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v14i8.2563. Acesso em: 25 set. 2026.

BRITO, B. O. S.; GUIMARÃES, V. S.; ARAÚJO, A. B.; OLIVEIRA, F. M.; CASTRO, M. M. B. Transformação Digital no Setor Público Brasileiro: Uma Abordagem Teórica sobre o Impacto Inovador e Transformador de sua Adoção. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 11, n. 1, 2025. Disponível em: https://remunom.ojsbr.com/multidisciplinar/pt_BR/article/view/4037. Acesso em: 25 set. 2026.

ARAÚJO, A. P. S. F. L.; OBES, Liziane Feckner Buldain; FROSI, Roberta Macedo dos Santos de Mello. O uso das tecnologias digitais em educação nos setores administrativos da Universidade de Brasília e da Universidade Federal de São Paulo. **ARACÊ**, v. 7, n. 8, 2 set. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.56238/arev7n8-286. Acesso em: 25 set. 2026.

ARAUJO, W. S.; PINHEIRO, R. Uso do governo eletrônico (e-Gov) pelos cidadãos. **Cadernos UniFOA**, v. 21, n. 56, 31 jul. 2026. Disponível em: https://doi.org/10.47385/cadunifoa.v21.n56.6450. Acesso em: 25 set. 2026.

ÁVILA, T. J. T.; LANZA, B. B. B.; DE SOUZA VALOTTO, D. Base Nacional de Serviços Públicos do Brasil: sistematização e interoperabilidade de informações para o Governo Digital. **Gestão.org**, v. 19, n. 2, p. 271-293, 2021. Disponivel em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8239220. Acesso em: Acesso em: 25 set. 2026.

AZEVEDO, R. R. D.; LINO, A. F.; CARRARA, L. G. C.; AQUINO, A. C. B. D.; CARDOSO, R. L. Interoperabilidade dos sistemas de gestão financeira em prefeituras e oportunidades para transformação digital. **Revista de Administração Pública**, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220240249. Acesso em: 25 set. 2026.

BARROS JUNIOR, J. M. d.; SANTA RITA, L. P.; SILVA, W. Transformação digital na administração pública brasileira: uma revisão sistemática de literatura. **Revista FSA**, v. 19, n. 5, 1 maio 2022. Disponível em: https://doi.org/10.12819/2022.19.5.3. Acesso em: 25 set. 2026.

BERTOLINI, L. B.; GIOVANINI, A. Sistemas inteligentes e transformação digital: evidências empíricas para os municípios brasileiros. **Textos de Economia**, Florianópolis, v. 25, n. 1, p. 1-25,

2022. Disponível em: https://doi.org/10.5007/2175-8085.2022.e87001. Acesso em: 20 maio 2026.

BROGNOLI, T. S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, n. 10, p. 73, 2020. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794. Acesso em: 25 set. 2026.

CARDOSO, F. F.; MOREIRA, K. M.; PARENTE, R. V. Governança digital: uma estratégia para o sucesso da transformação digital na educação pública federal. **Revista Sítio Novo**, Palmas, v. 9, p. e1795, 2025. Disponível em: https://sitionovo.ifto.edu.br/index.php/sitionovo/article/view/1795. Acesso em: 3 nov. 2026.

CARVALHO, F. L. L. A nova lei do governo digital e a possibilidade de incremento da participação social na Administração Pública brasileira. **International Journal of Digital Law**, Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 9-23, 2022. Disponível em: https://journal.nuped.com.br/index.php/revista/article/download/carvalho2022/722. Acesso em: 25 jun. 2026.

CAVALCANTE, E. F. G.; VILELA, B. D. A.; FERREIRA, R. F. C.; SOUZA, W. C. D. Transformação digital no setor público: resistência do usuário ao Sistema de Contratações Federais. **Revista de Administração Pública**, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0034-761220250062. Acesso em: 25 set. 2026.

CRISTÓVAM, J. S. S.; SAIKALI, L. B.; SOUSA, T. P. Governo digital na implementação de serviços públicos para a concretização de direitos sociais no Brasil. **Sequência**, Florianópolis, n. 84, p. 209-242, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/?lang=pt. Acesso em: 25 set. 2026.

DIAS, T. F.; SANO, H.; MEDEIROS, M. F. M. d. Inovação e tecnologias da comunicação e informação na administração pública. Brasília, DF: **Enap**, 2019. Disponível em: https://bibliotecadigital.gestao.gov.br/hele/123456789/524467. Acesso em: 25 jun. 2026.

FLORES JUNIOR, E. P.; COSTA, C. J.; DE CARVALHO FIGUEIREDO, J.; CHAEBO, G.; RIBEIRO, S. P. Trajetória das políticas públicas de transformação digital no Brasil. **Revista FSA**, v. 23, n. 5, 1 maio 2026. Disponível em: https://doi.org/10.12819/2026.23.5.3. Acesso em: 25 set. 2026.

FRANKLIN, L. A. S.; EUCLYDES, F. M.; CAMPOS, A. P. T.; FERREIRA, M. A. M. Tecnologias da Informação e Comunicação no contexto democrático brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Em Questão**, v. 28, e-117173, 2022. Disponível em: https://www.redalyc.org/journal/4656/465669993012/465669993012.pdf. Acesso em: 25 jun. 2026.

FREITAS, L. D. A.; ZATTAR, G. A. P.; SILVA JÚNIOR, P. D.; PEDROSA, G. V. Avaliando a maturidade digital no Ministério Público brasileiro: uma ferramenta para diagnóstico da transformação digital. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 9, 17 set. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i9.4213. Acesso em: 25 set. 2026.

GALIMBERTI, M. F.; LUCCA, José Eduardo de; RAMOS, V. Gestão e automação de processos: pesquisa-ação em universidade pública. *In*: Workshop De Computação Aplicada Em Governo Eletrônico (WCGE), 12., 2024. **Anais [...]**. 21 jul. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5753/wcge.2024.2167. Acesso em: 25 set. 2026.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, H. O.; CAMARGO, M. E. Inovações tecnológicas e os seus impactos na transformação do governo digital. **P2P e Inovação**, v. 10, n. 2, 3 jan. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.21728/p2p.2024v10n2e-6826. Acesso em: 25 set. 2026.

GONÇALVES, É. R.; SANTOS, G. V. Transformação digital de empresas incumbentes: uma revisão sistemática integrativa de literatura de 2012 a 2021. **Revista Tecnológica da Fatec de Americana**, 2023. Disponível em: https://www.fatec.edu.br/revista/index.php/RTecFatecAM/article/view/338. Acesso em: 25 jun. 2026.

KOSLOSKI, R.; MOURA, L.; GOMES, M. Inclusão participativa de pessoas idosas usando e-Gov no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 75, n. 3, 31 mar. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v75i3.10457. Acesso em: 25 set. 2026.

LIMA, J. V. V.; ALENCAR, F.; RODRIGUES, C.; SANTOS, W. Transformação digital no setor público: resultados preliminares de um estudo terciário. *In*: Simpósio Brasileiro De Sistemas De Informação (SBSI), 19., 2023. **Anais Estendidos [...]**. 29 maio 2023. Disponível em: https://doi.org/10.5753/sbsi_estendido.2023.229395. Acesso em: 25 set. 2026.

LOPES, É. R.; SOARES, R. G.; OLIVEIRA, C. M. Competências digitais no contexto da transformação digital da área de gestão de pessoas da Administração Pública Federal: proposta de modelo conceitual. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 13, n. 5, p. 154-171, 2023. Disponível em: https://reunir.revistas.ufcg.edu.br/index.php/uacc/article/view/1708. Acesso em: 3 nov. 2026.

LUI, L.; AVELINO, C. P. d.; VIEIRA, I. d. P. O espaço de desenho de políticas públicas para a transformação digital na América do Sul. **Revista Brasileira de Ciência Política**, n. 44, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/0103-3352.2025.44.290950. Acesso em: 25 set. 2026.

LUI, L.; BARBOSA, S. M.; CATE, L. N. T. A configuração da composição burocrática importa? O papel da burocracia na transformação digital dos municípios brasileiros. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.1590/40040/2025. Acesso em: 25 set. 2026.

MACEDO, L. D. G.; DUFLOTH, S. C. Interoperabilidade no serviço público. **Informação & Informação**, v. 30, n. 1, p. 83, 30 maio 2025. Disponível em: https://doi.org/10.5433/1981-8920.2025v30n1p83. Acesso em: 25 set. 2026.

MARQUES, C. A. Transformação Digital nas Cidades Brasileiras: Avanços e Desigualdades dos Serviços Públicos. *In:* **Anais do XXI Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Planejamento Urbano e Regional**. Curitiba: ANPUR, 2025. Disponível em: https://editorarealize.com.br/artigo/visualizar/122502. Acesso em: 25 set. 2026.

MARTINS, C. S. F.; ALVES, L. Um modelo conceptual para a análise de plataformas digitais na gestão pública brasileira. **Revista Contemporânea**, v. 4, n. 11, 14 nov. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.56083/rcv4n11-068. Acesso em: 25 set. 2026.

MAXIMO, Ricardo de Oliveira; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. Transformação digital do acervo acadêmico: aumento ou redução de custos? O caso de uma instituição de ensino superior brasileira. **Revista de Contabilidade da UFBA**, v. 16, n. 1, 15 jul. 2023. Disponível em: https://doi.org/10.9771/rcufba.v16i1.55451. Acesso em: 25 set. 2026.

MENEZES, T. S.; BARROS, P. T. Transformação digital na administração pública brasileira: desafios, oportunidades e perspectivas futuras. **Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica**, v. 5, 3 fev. 2026. Disponível em: https://doi.org/10.47402/remici.v5n235526. Acesso em: 25 set. 2026.

MORAES, A. P. D. de; DIAZ, M. E. P.; COSTA, Abimael de Jesus Barros. A implementação do sistema e-Tomada de Contas Especiais sob a perspectiva dos contadores governamentais federais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 27, n. 2, 30 dez. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.51341/cgg.v27i2.3205. Acesso em: 25 set. 2026.

MORESI, E. A. D.; ALVES, W.; BERNADI, A.; HEDLER, H. Transformação digital na esfera pública. **Ciência da Informação**, v. 52, n. 2, 21 jun. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.18225/ci.inf.v52i2.5987. Acesso em: 25 set. 2026.

NADAL, F.; PEDROSO, B.; OLIVEIRA, E. L. de. Revisão sistemática de literatura: modelos e ferramentas de avaliação de satisfação de serviços públicos a partir da experiência do usuário. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 15, n. 1, 19 jan. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.7769/gesec.v15i1.3244. Acesso em: 25 set. 2026.

PAES, W. S.; OLIVEIRA, D. G. A evolução do governo digital no Brasil: da informatização aos marcos regulatórios contemporâneos. **Veredas do Direito**, v. 23, 23 abr. 2026a. Disponível em: https://doi.org/10.18623/rvd.v23.6141. Acesso em: 25 set. 2026.

PAES, W. S.; OLIVEIRA, D. G. Desafios sociais para implantação do governo digital no Brasil: desigualdade de acesso, baixo letramento digital e exclusão de grupos vulneráveis. **Veredas do Direito**, v. 23, 23 abr. 2026b. Disponível em: https://doi.org/10.18623/rvd.v23.6139. Acesso em: 25 set. 2026.

PAES, W. S.; OLIVEIRA, D. G. Inclusão digital: um desafio para a implantação do governo digital no Brasil. **Observatório de la Economía Latinoamericana**, v. 23, n. 4, 17 abr. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.55905/oelv23n4-128. Acesso em: 25 set. 2026.

PESSOA, W. P.; SANTOS, M. M. d.; FERREIRA, M. T. S.; SOUZA, C. R. d.; FREITAS, C. L. d.; FERRAZ, A. d. R. L.; MENESES JÚNIOR, A. d. C.; CAMPOS JÚNIOR, A. P. d.; PINTO, S. R.; MEDEIROS, C. D. d. M.; MORRUDO, A. L. R.; LENCINA, A. Q.; LINHARES, K. C. C. C.; LINHARES, T. C.; SILVA, R. B. P. d.; BOTELHO, L. A aplicabilidade de tecnologias digitais na administração pública e suas implicações para a eficiência dos serviços. **Revista DCS**, v. 22, n. 84, 7 nov. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.54899/dcs.v22i84.3752. Acesso em: 25 set. 2026.

PHILIPPI, J. H. M. Transformação digital e urgência da cultura de dados na Administração Pública brasileira. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, Santa Fe, v. 10, n. 1, e232, 2023. Disponível em: https://www.scielo.org.ar/scielo.php?pid=S2362-583X2023000100004&script=sci_arttext&tlng=pt. Acesso em: 03 nov. 2026.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. A transformação digital do estado: digitalização do governo e dos serviços públicos no Brasil. **Revista Eletrônica Direito e Política**, Itajaí, v. 16, n. 3, p. 1075-1096, 2021. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/download/18285/10495/51253. Acesso em: 25 jun. 2026.

RODRIGUES, C. B.; CAMMAROSANO, F. G. F. Governança digital. **Revista de Direito Internacional e Globalização Econômica**, v. 9, n. 9, 17 set. 2022. Disponível em: https://doi.org/10.23925/2526-6284/2022.v9n9.58939. Acesso em: 25 set. 2026.

RODRIGUES, R. D.; CASTRO, D. P.; SOUZA FAUSTO, I. R. Transformação Digital e Inovação na Gestão Pública Brasileira: Desafios, Oportunidades e Perspectivas Contemporâneas. *In:* **Inovação e Estratégia na Gestão Pública e Comercial** - Vol. 2, cap. 25, 2025. Disponível em: https://ayaeditora.com.br/livros/LF010C25.pdf. Acesso em: 03 nov. 2026.

SANTOS, A. V.; FONSECA, P. G. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. **Revista Formadores**, v. 15, n. 1, 16 maio 2022. Disponível em: https://doi.org/10.25194/rf.v15i1.1535. Acesso em: 25 set. 2026.

SANTOS, A. C.; PEREIRA, G. T. J. Mapeamento do governo digital no Brasil: uma análise da produção científica. **Revista Gestão e Organizações**, 1 jul. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.18265/2526-2289a2024id8045. Acesso em: 25 set. 2026.

SANTOS, F. M. Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin. **Revista Eletrônica de Educação**, [S. l.], v. 6, n. 1, p. 383–387, 2012. DOI: 10.14244/19827199291. Disponível em: https://www.reveduc.ufscar.br/index.php/reveduc/article/view/291. Acesso em: 25 jun. 2026.

SANTOS, J. F.; CALDEIRA, Rodrigo Alves; PACHECO, Lidyane Darlem dos Santos. Gestão por processos e transformação digital na administração pública brasileira. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 12, n. 6, 16 jun. 2026. Disponível em: https://doi.org/10.51891/rease.v12i6.27547. Acesso em: 25 set. 2026.

SERPA, D. Transformação digital da inteligência nacional brasileira. **Revista Brasileira de Inteligência**, n. 19, 31 dez. 2024. Disponível em: https://doi.org/10.58960/rbi.2024.19.258. Acesso em: 25 set. 2026.

SILVA, G. B.; RODRIGUES, J. S. Potencialidades e implicações no processo de inovação na gestão pública brasileira. **Research, Society** e **Development**, v. 11, n. 12, e159111234334, 2022. Disponível em: https://rsdjournal.org/rsd/article/download/34334/28948/383645. Acesso em: 25 jun. 2026.

SILVA, J. P; SANTOS, L. C. F.; SANTOS, N. M. Percepções dos usuários sobre serviços de e-Gov no Brasil. **Revista do Serviço Público**, v. 76, n. 3, 1 out. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.21874/rsp.v76i3.11163. Acesso em: 25 set. 2026.

SILVA, R. G. d. O.; OLIVEIRA, L. P. O. d. Transformação digital e inovação na gestão pública brasileira: desafios e oportunidades. **Revista Multidisciplinar de Ciências Gerais in FOCUS**, 2025. Disponível em: https://doi.org/10.70853/cfag5430. Acesso em: 25 set. 2026.

SILVA, T. B. L. d.; SILVA, F. N. d. Avaliando o nível de maturidade digital no serviço público: uma revisão sistemática de literatura. *In*: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2025. **Anais [...]**. 4 nov. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.14488/enegep2025_tn_wpg_429_2102_50078. Acesso em: 25 set. 2026.

SORIANO, F.; DIAS, C. S.; VALERIANO, M. O. G.; SANTOS, M. S. Sistema Eletrônico de Informações (SEI) na administração pública. **P2P e Inovação**, v. 12, n. 1, 1 out. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.21728/p2p.2025v12n1e-7637. Acesso em: 25 set. 2026.

SOUSA, K. J. A. d.; FERNANDES, K. V. G.; SOUSA, K. A. A. d.; URRA, M. d. M.; FEITOSA, A. S.; SOUSA, D. A. Servidores públicos como protagonistas da transformação digital: competências, resistência e inovação pública. **Revista DCS**, *[S. l.]*, v. 23, n. 87, p. e4433, 2026. DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4433. Disponível em: https://ojs.revistadcs.com/index.php/revista/article/view/4433. Acesso em: 3 nov. 2026.

TAVARES, A. A.; MÜLLER BITENCOURT, C.; DA SILVA CRISTÓVAM, J. S. A lei do governo digital no Brasil: análise das contribuições à transparência pública e à concretização do exercício do controle social. **Novos Estudos Jurídicos**, Itajaí (SC), v. 26, n. 3, p. 788–813, 2021. DOI: 10.14210/nej.v26n3.p788-814. Disponível em: https://periodicos.univali.br/index.php/nej/article/view/18326. Acesso em: 3 nov. 2026.

UESSLER, D. Administração pública rumo ao governo digital: a adoção da tecnologia blockchain. **International Journal of Digital Law**, v. 2, n. 2, 2021. Disponível em: https://doi.org/10.47975/IJDL.uessler.2021. Acesso em: 25 jun. 2026.

VARGAS, L. C. M.; MACADAR, M. A.; WANKE, P. F.; ANTUNES, J. J. M. Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise sobre fatores de impacto na decisão de uso do cidadão. **Cadernos EBAPE.BR**, 1 nov. 2021. Disponível em: https://doi.org/10.1590/1679-395120200206. Acesso em: 25 set. 2026.

VENTURINI, J. V. Gestão e governança em empresas familiares: desafios contemporâneos para a continuidade e profissionalização organizacional. **RCMOS - Revista Científica Multidisciplinar O Saber**, 2022. Disponível em: https://submissoesrevistarcmos.com.br/rcmos/article/view/1629/3847. Acesso em: 25 jun. 2026.

VIANA, F. M. C. Transformação digital na administração pública brasileira: desafios, avanços e impactos reputacionais (2001–2020). **International Integralize Scientific**, 31 out. 2025. Disponível em: https://doi.org/10.63391/67yw0m39. Acesso em: 25 set. 2026.