


**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NOS GOVERNOS: ESTRATÉGIAS, DESAFIOS E  
IMPACTOS NA GOVERNANÇA PÚBLICA**

**DIGITAL TRANSFORMATION IN GOVERNMENTS: STRATEGIES, CHALLENGES,  
AND IMPACTS ON PUBLIC GOVERNANCE**

**TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS GOBIERNOS: ESTRATEGIAS, DESAFÍOS E  
IMPACTOS EN LA GOBERNANZA PÚBLICA**

 <https://doi.org/10.56238/arev8n5-122>

**Data de submissão:** 24/04/2026

**Data de publicação:** 24/05/2026

**Dyana Batista de Lima**

Mestre em Governança, Tecnologia e Inocação

Instituição: Universidade Católica de Brasília

E-mail: [dyana.lima@gmail.com](mailto:dyana.lima@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9957-7015>

**Ana Paula Bernardi da Silva**

Doutora em Engenharia Elétrica, Docentes Economia e Políticas Públicas

Instituição: Universidade Católica de Brasília

E-mail: [anapbernardi@gmail.com](mailto:anapbernardi@gmail.com)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9963-282X>

---

**RESUMO**

Este artigo explora a Transformação Digital (TD) nos governos, avaliando como as estratégias e parâmetros propostos por organismos internacionais podem auxiliar na melhoria das ações estratégicas de TD em contextos governamentais. Para isso, inicialmente visa-se analisar a literatura e os modelos teóricos sobre TD nos governos, destacando os principais conceitos e desafios. Em seguida, pretende-se investigar a implementação da TD em diferentes países, com foco nas melhores práticas e lições aprendidas. Por fim, busca-se examinar as estratégias e políticas brasileiras de TD, avaliando seus resultados e áreas de melhoria. Utilizou-se a metodologia PECO (População, Exposição, Comparador e Outcome) para conduzir uma revisão sistemática da literatura, abrangendo bases de dados como Scopus, Web of Science e Engineering Village. Foram analisados 79 estudos selecionados após critérios de exclusão, com suporte dos softwares Rstudio e Bibliometrix para análise bibliométrica. A análise revelou que a TD pode aumentar a responsabilidade pública, eficiência e transparência, melhorando a governança. No entanto, desafios significativos incluem a adaptação de ambientes burocráticos e a necessidade de estratégias integradas. O Brasil, embora tenha avançado na TD governamental, ainda enfrenta desafios em termos de inclusão digital e uso efetivo dos serviços digitais pelos cidadãos. O estudo destaca a importância de uma abordagem holística que considere infraestrutura, educação, cibersegurança e governança digital para maximizar os benefícios da TD nos governos.

**Palavras-chave:** Transformação Digital. Governo Digital. Governança.

## ABSTRACT

Este artículo explora la Transformación Digital (TD) en los gobiernos, evaluando cómo las estrategias y parámetros propuestos por organismos internacionales pueden contribuir a mejorar las acciones estratégicas de TD en contextos gubernamentales. Inicialmente, se propone analizar la literatura y los modelos teóricos sobre la TD en los gobiernos, destacando los principales conceptos y desafíos. A continuación, se pretende investigar la implementación de la TD en distintos países, con enfoque en las mejores prácticas y lecciones aprendidas. Finalmente, se busca examinar las estrategias y políticas brasileñas de TD, evaluando sus resultados y áreas de mejora. Se utilizó la metodología PECO (Población, Exposición, Comparador y Resultado) para realizar una revisión sistemática de la literatura, abarcando bases de datos como Scopus, Web of Science y Engineering Village. Se analizaron setenta y nueve estudios, tras la aplicación de criterios de exclusión, con el apoyo de los softwares Rstudio y Bibliometrix para el análisis bibliométrico. El análisis reveló que la TD puede aumentar la rendición de cuentas, la eficiencia y la transparencia pública, mejorando la gobernanza. Sin embargo, existen desafíos importantes, como la adaptación de los entornos burocráticos y la necesidad de estrategias integradas. Brasil, aunque ha avanzado en TD gubernamental, todavía enfrenta retos en cuanto a la inclusión digital y el uso efectivo de los servicios digitales por parte de los ciudadanos. El estudio destaca la importancia de un enfoque holístico que considere la infraestructura, la educación, la ciberseguridad y la gobernanza digital para maximizar los beneficios de la TD en los gobiernos.

**Keywords:** Transformación Digital. Gobierno Digital. Gobernanza.

## RESUMEN

**Introducción:** la práctica avanzada de los gestores de enfermería en los hospitales universitarios de cardiología está aún poco explorada y requiere un conocimiento más detallado de su perfil competencial. **Objetivo:** el estudio pretende mapear el perfil de los gestores de enfermería a partir del modelo de gestión por competencias. **Materiales y métodos:** Se trata de un estudio descriptivo, exploratorio y cuantitativo realizado en un hospital universitario público con 23 gestoras de enfermería. Los datos se recogieron entre el 08 de noviembre y el 07 de diciembre de 2023, a través de Google Forms, utilizando un formulario con variables sociodemográficas y profesionales y el Inventario para la Evaluación de Competencias En Enfermeras de Práctica Avanzada (IECEPA). **Resultados:** los líderes de enfermería no alcanzaron nivel satisfactorio de competencias según el modelo de cuidados de la Práctica Avanzada. **Conclusión:** la investigación destaca la necesidad de indicadores claros que definan el alcance del trabajo de las enfermeras, facilitando la implementación del modelo de Práctica Avanzada en Brasil de forma que sea comprendido y aceptado por todos.

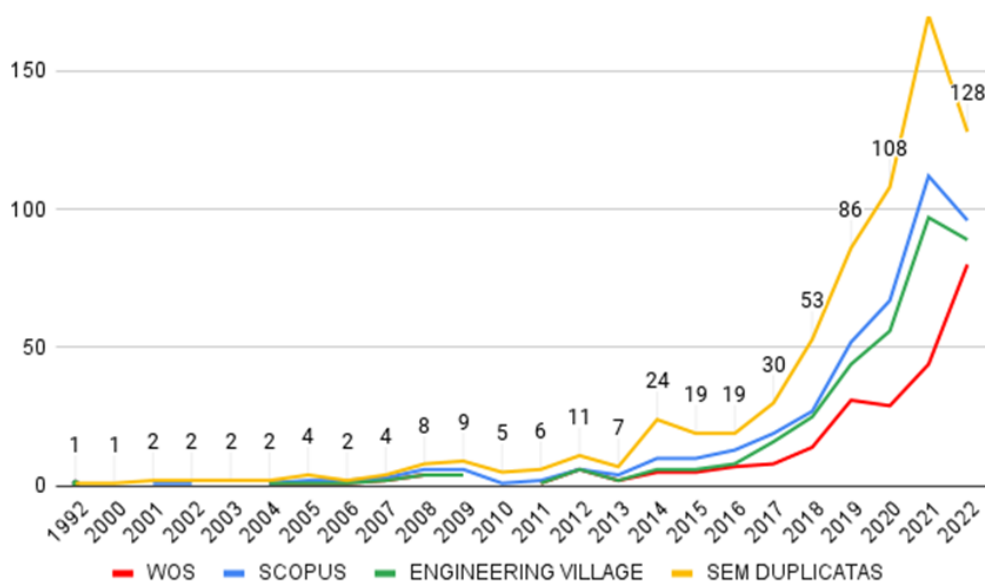
**Palabras clave:** Enfermería. Gestión del Conocimiento. Práctica Avanzada de Enfermería. Gestión Sanitaria. Gobernanza Clínica.

## 1 INTRODUÇÃO

A Transformação Digital (TD) está revolucionando a estratégia e arquitetura das organizações, impactando diretamente a sociedade e a economia. Este processo envolve a aplicação de novas tecnologias para desenvolver soluções automatizadas, personalizar serviços e aumentar a transparência das ações públicas. A TD é uma força motriz para melhorias nos mecanismos de cidadania, mas também impõe desafios significativos, como a necessidade de capacitação digital, mudanças no mercado de trabalho, e questões de cibersegurança.

No contexto governamental, a TD assume duas formas principais: o governo eletrônico e o governo digital. O governo eletrônico refere-se à digitalização de processos administrativos, visando melhorar a eficiência e a entrega de serviços aos cidadãos. Já o governo digital vai além, focando na criação de valor público e na integração de tecnologias digitais em todos os aspectos da governança, desde a formulação de políticas até a prestação de serviços. Enquanto o governo eletrônico se concentra em transações eletrônicas, o governo digital busca transformar fundamentalmente a maneira como os governos operam e interagem com a sociedade.

Gráfico 1 – Visualização da evolução anual de pesquisas sobre Transformação Digital



Fonte: elaborado pela autora, a partir dos dados gerados no Rstudio.

A literatura sobre TD nos governos é rica e diversificada. Principais teorias abordam a interseção entre tecnologia, governança e economia digital. Zhan, Zhao e Wan (2021) definem a economia digital como um conjunto de atividades econômicas fundamentadas na informação digital e nas tecnologias de comunicação, que promovem a eficiência e a transformação econômica. Estudos

empíricos demonstram que a TD pode aumentar a responsabilidade pública, eficiência, transparência e melhorar a governança, conforme apontado por Ivanova, Degtereva e Lukin (2019). No entanto, desafios persistem, como a adaptação a ambientes burocráticos e a necessidade de estratégias governamentais bem projetadas para maximizar os benefícios da TD.

Organismos internacionais como a OCDE, ONU e Banco Mundial têm proposto diversos modelos de implementação da TD nos governos. A OCDE, por exemplo, com seu projeto Going Digital, oferece diretrizes para que os governos aproveitem as oportunidades da TD. Esses modelos enfatizam a necessidade de uma estratégia integrada que considere todas as dimensões da TD, incluindo infraestrutura, educação, cibersegurança e governança digital.

No Brasil, a Estratégia de Transformação Digital de 2018 destacou o potencial da economia digital para crescer significativamente mais rápido que a economia global. O país tem sido reconhecido por seus avanços em governo digital, como evidenciado por classificações da OCDE e do Banco Mundial. No entanto, estudos apontam que há espaço para melhorias, especialmente em termos de conhecimento e uso dos serviços digitais pelos cidadãos.

Para responder como os parâmetros de Transformação Digital (TD) nos governos, propostos por organismos internacionais, podem auxiliar no aprimoramento das ações estratégicas de TD nos governos, foi realizada uma revisão sistemática da literatura. Utilizando a metodologia PECO (População, Exposição, Comparador e Outcome), a pesquisa se focou em ações governamentais, iniciativas de TD, organismos internacionais norteadores e recomendações para alavancar essas iniciativas.

A busca sistemática foi realizada na plataforma Parsifal e incluiu as bases de dados Scopus, Web of Science e Engineering Village. Utilizando palavras-chave como "Digital Transformation", "Strategy", "Digital Government", e "E-Government" e operadores booleanos, foram obtidos 1.055 registros, posteriormente reduzidos a 107 após a exclusão de duplicatas e estudos irrelevantes.

A análise dos 79 estudos selecionados revelou temas comuns, como a geração de valor público, governança digital e economia digital. A produção científica foi analisada com apoio do software Rstudio e Bibliometrix, mostrando um crescimento anual na área de TD, especialmente em 2022, com 128 publicações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

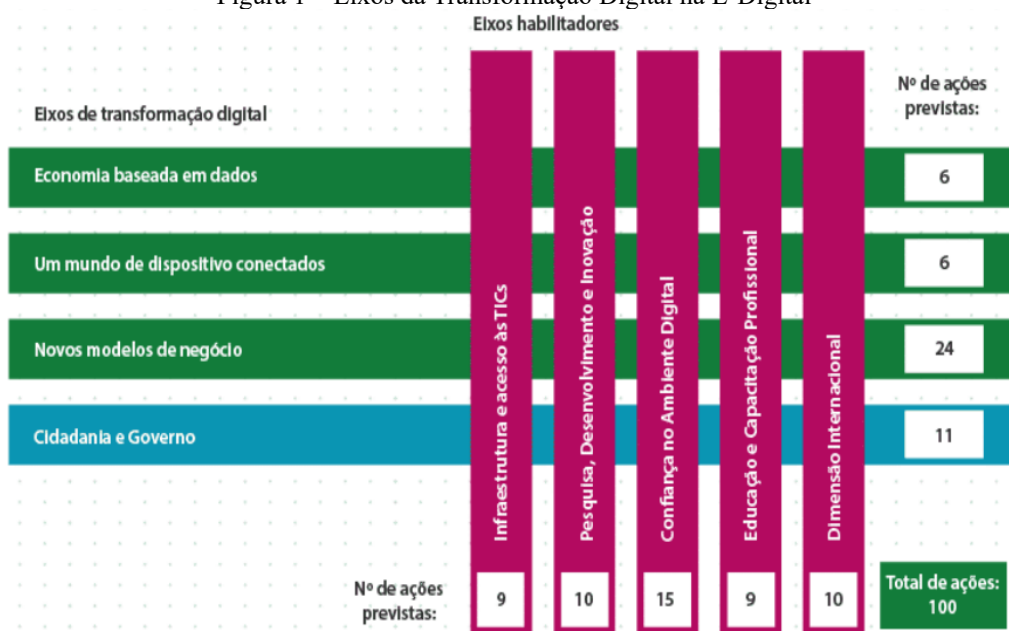
A Transformação Digital (TD) nos governos configura-se como um processo estratégico que visa à incorporação de tecnologias digitais com o objetivo de modernizar a administração pública, ampliar o acesso à informação e promover a participação cidadã. De acordo com Albino (2021), a TD

implica a reestruturação de modelos de negócio e rotinas institucionais, sendo responsável por gerar valor público, otimizar processos e fortalecer a relação entre Estado e sociedade. Nesse contexto, a transformação não se limita à digitalização de documentos ou serviços, mas envolve uma mudança cultural e estrutural nas instituições governamentais.

A partir da consolidação da Estratégia de Governo Digital (EGD), instituída pelo Decreto nº 10.332/2020, observa-se a tentativa do Estado brasileiro de alinhar suas ações à lógica da governança digital, priorizando a transparência, a simplificação administrativa e a eficiência na prestação de serviços (BRASIL, 2020). Trata-se de um movimento alinhado com as diretrizes propostas por organismos internacionais, como a OCDE, que destacam a necessidade de estratégias integradas, sustentadas por pilares como infraestrutura, capacitação digital, segurança da informação e foco no cidadão (OECD, 2019a).

O modelo conceitual proposto pela Estratégia Brasileira para Transformação Digital (E-Digital) ilustra essa abordagem multidimensional. Conforme estabelecido pelo Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovações (2022), a E-Digital compreende dois grandes grupos de ações: os eixos habilitadores — como infraestrutura, pesquisa e inovação, educação e confiança digital — e os eixos de transformação, que envolvem economia baseada em dados, dispositivos conectados, novos modelos de negócio e cidadania digital. A interação entre esses elementos evidencia o caráter transversal da TD na formulação de políticas públicas e na gestão estatal.

Figura 1 – Eixos da Transformação Digital na E-Digital



Fonte: OECD, 2020, p. 21.

Com efeito, a literatura destaca que a mera aplicação de tecnologia não é suficiente para

definir a TD. Para Matt, Hess e Benlian (2015), a transformação só ocorre quando há um uso integrado e estratégico de tecnologias digitais, que ressignificam os modos de operação, promovem inovações e criam novas formas de interação com os cidadãos. Assim, os governos devem ser capazes de articular ações que contemplem desde a reconfiguração de processos internos até o estímulo à participação social, passando pelo uso de dados abertos, interoperabilidade entre sistemas e gestão por resultados.

Um exemplo significativo dessa complexidade é o framework proposto por Lopes, Luciano e Macadar (2018), que organiza a TD governamental em quatro dimensões: valor agregado, tecnologias associadas, práticas de negócio e desafios. Entre os desafios, destacam-se a resistência à mudança, a exclusão digital, a fragmentação das políticas públicas e a ausência de cultura orientada à inovação. Já os valores associados incluem transparência, eficiência, inclusão social e aumento da confiança nas instituições públicas.

Ademais, estudos demonstram que o sucesso da TD nos governos está fortemente condicionado à capacidade institucional de implementar políticas públicas de longo prazo. Conforme apontado por Santos (2021), a governança digital deve ser compreendida como a utilização estratégica das tecnologias da informação e comunicação (TICs) para fomentar a prestação de serviços públicos acessíveis, confiáveis e centrados no cidadão. Tal abordagem rompe com o modelo burocrático tradicional, exigindo uma administração mais flexível, responsiva e transparente.

Sob essa perspectiva, a TD não se limita a um fenômeno tecnológico, mas representa uma mudança paradigmática na forma como o Estado se relaciona com a sociedade. Para Cordella e Bonina (2012), o valor público deve orientar as decisões tecnológicas, de modo que a TD contribua para o fortalecimento democrático e o empoderamento dos cidadãos. A transparência, a accountability e a acessibilidade passam a ser não apenas objetivos, mas fundamentos estruturais de uma administração pública digital.

Por fim, é importante considerar os índices internacionais como ferramentas de diagnóstico da maturidade digital dos governos. Indicadores como o E-Government Development Index (EGDI) e o Network Readiness Index (NRI) ajudam a mensurar a capacidade dos países em promover a inclusão digital, inovar nos serviços públicos e garantir segurança da informação (BOLGOV et al., 2017; ONU, 2023). O Brasil, embora apresente avanços, ainda enfrenta desafios significativos, sobretudo no que se refere à universalização do acesso, à interoperabilidade entre sistemas e à capacitação dos servidores públicos.

Diante disso, a construção de uma política pública de transformação digital bem-sucedida requer não apenas investimentos em infraestrutura tecnológica, mas sobretudo uma gestão

comprometida com a geração de valor público, a escuta ativa da sociedade e a consolidação de um Estado digital mais justo, eficiente e inclusivo.

Figura 2 – Diagrama Estratégico da Estratégia de Governança Digital Brasileira



Fonte: Ávila (2018).

### 3 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo de caráter exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa e quantitativa, cujo objetivo central foi analisar, a partir de uma revisão sistemática da literatura, como os parâmetros e estratégias propostos por organismos internacionais contribuem para o aprimoramento das ações de Transformação Digital (TD) nos contextos governamentais.

A pesquisa adotou a metodologia PECO sigla para População, Exposição, Comparador e Outcome para definição do escopo da revisão. A população-alvo compreendeu estudos relacionados a ações e estratégias de transformação digital aplicadas a governos; a exposição envolveu iniciativas de TD em âmbito governamental; o comparador consistiu na análise crítica entre diferentes modelos e práticas internacionais; e o desfecho (outcome) buscou evidenciar impactos, desafios e recomendações para o contexto brasileiro.

A coleta de dados ocorreu por meio de busca sistemática nas bases Scopus, Web of Science e Engineering Village, utilizando a plataforma Parsifal como apoio. Foram empregadas combinações de descritores em inglês e português, tais como: “*Digital Transformation*”, “*Digital Government*”, “*Strategy*” e “*E-Government*”, com uso de operadores booleanos para refinar os resultados.

Inicialmente, foram identificados 1.055 registros. Após a remoção de duplicatas e aplicação dos critérios de elegibilidade e exclusão (títulos repetidos, ausência de relação direta com o objeto do

estudo, falta de dados completos), restaram 107 publicações. A amostra final foi composta por 79 estudos científicos, os quais foram submetidos à análise bibliométrica com o suporte dos softwares Rstudio e Bibliometrix®.

A análise quantitativa considerou indicadores como ano de publicação, países estudados, autores mais produtivos, periódicos e palavras-chave recorrentes. Já a análise qualitativa teve como foco a categorização dos principais eixos temáticos discutidos nos artigos, com destaque para criação de valor público, governança digital, infraestrutura tecnológica, inclusão digital, cibersegurança e modelos internacionais comparados.

O estudo respeitou os princípios da ética na pesquisa científica, especialmente no que diz respeito à utilização e interpretação de dados secundários de acesso público. Por não envolver seres humanos diretamente, o estudo foi dispensado da apreciação por comitê de ética, conforme as diretrizes da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

A Austrália, Dinamarca e República da Coreia estão entre os países mais conectados do mundo, com infraestrutura de alta velocidade e ampla disponibilidade para uso da internet para empresas e indivíduos. Como resultado de suas diferenças socioeconômicas, contextos e experiências históricas, esses países adotaram abordagens e focos estratégicos variados ao longo do tempo, com “diferentes modelos de governança e cooperação intergovernamental entre suas respectivas autoridades e partes interessadas do setor privado e da sociedade civil” (Nielsen; Jordanoski, 2020, p. 292). Entretanto, embora países de alta renda tenham melhores resultados na construção de um governo eletrônico/digital robusto, países menos favorecidos têm feitos avanços consideráveis por meio da utilização de uma governança bem-sucedida (Qian, 2010).

Na política digital, a governança é definida pelo uso, do setor público, de recursos de tecnologia da informação e comunicação para aumentar a disponibilidade de informação e a prestação de serviços públicos, de forma a estimular a participação da sociedade na tomada de decisão e melhorar os níveis de responsabilidade, transparência e eficácia (Santos, 2021). O aumento do poder computacional e o declínio nos custos impulsionam o rápido avanço das tecnologias digitais (Moore, 1965). Nesse ambiente, Janowski (2015) identifica o processo de digitalização como o primeiro passo para um governo evoluir para o digital, no qual Yang e Rho (2007) afirmam tratar-se de um movimento de gestão que visa melhorar o desempenho da administração pública e, por sua vez, a confiança dos cidadãos no governo.

A substituição da entrega física por serviços digitais refere-se à fase importante do processo

de Transformação Digital. Entretanto, não se limita a isso, uma vez que a Transformação Digital “não está focada apenas em funcionalidades organizacionais, mas também em aspectos regulatórios e outros aspectos institucionais” (Gardenghi *et al.*, 2020, p. 2).

Para a OEDC (2019a), a Transformação Digital refere-se aos efeitos da digitalização na economia e na sociedade. Sob essa perspectiva, aspectos relacionados à inclusão digital são percebidos como uma pré-condição, inclusive, para o aprimoramento da democracia (Silva, 2020). Para Manda e Backhouse (2018), a inclusão digital é, também, sobre a criação de oportunidades para beneficiar todos os cidadãos.

Considerada por Monteiro (2020) tema central e estratégico para o desenvolvimento das nações, a Transformação Digital tem ocupado posição de destaque nas agendas governamentais e de organismos internacionais, do mesmo modo que pesquisas voltadas para essa área tendem a ser, por vezes, especializadas e restritas a domínios (Kraus *et al.*, 2022). Sustentado pela Transformação Digital, os países têm evoluído e impulsionado mudanças econômicas e, por conseguinte, sociais. Por essa razão, o Estado brasileiro tem buscado promover ações cada vez mais digitais, possibilitando o acesso à informação e aumentando a participação social na elaboração de políticas públicas (Gardenghi *et al.*, 2020).

Além disso, parcerias público-privadas, mesmo que informais, são vistas como importantes fatores para maximizar a economia e fortalecer os benefícios da Transformação Digital, em especial na prestação de serviços públicos. Diante do contexto de uma nova economia digital, proveniente das tecnologias e comunicação, o espaço urbano, portanto, renasce da ruptura das barreiras espaciais, contribuindo para o surgimento de um novo paradigma de desenvolvimento relacionado diretamente com a valorização de fatores essenciais ao progresso das nações (Fernandes; Gama, 2007).

Muitos são os conceitos sobre Transformação Digital e boa parte deles convergem quanto ao uso da tecnologia para repensar e propor novos modelos de negócios às organizações. Vista por Holand, Svadberg e Breunig (2019) como uma estratégia possível às empresas e aos governos para promover mudanças na rotina de seus negócios, a Transformação Digital, segundo Matt, Hess e Benlian (2015), considera relevante o uso integrado de tecnologias. Entretanto, Daltro *et al.* (2021) apontam que a mera aplicação de tecnologia não é capaz de definir a Transformação Digital.

Compreende-se que as capacidades de uma determinada organização, seja pública ou privada, podem ser reconfiguráveis por meio da implementação de novas tecnologias, valendo-se, sobretudo, da possibilidade de se criar valor econômico. Diante disso, para Sebastian *et al.* (2017), as estratégias digitais das organizações compreendem a tecnologia como uma capacidade dinâmica com o propósito de agregar valor ao negócio, repensando a maneira de disponibilizar novos produtos e serviços. Já

segundo Haffke, Kalgovas e Benlian (2017) e Reddy e Reinartz (2017) de modo mais amplo, o uso estratégico de novas tecnologias provocam mudanças no modo como operamos e interagimos, o que por sua vez, apresenta maior impacto na criação de maneiras inovadoras de se atrair o público, seja ele cliente ou cidadão (Karimi; Walter, 2015).

Corroborando-se a isso, Albino e Souza (2019) explicam que a Transformação Digital se refere ao incentivo do uso de tecnologias para aperfeiçoar rotinas de trabalho, explorando também a criação de valor sustentável, além de possibilitar o uso estratégico e automatizado de dados. Reinventar estratégias, com impactos na estrutura, processos e capacidades da empresa para atender ao contexto digital, não é tarefa fácil, tampouco simples. Por essa razão, para que a Transformação Digital ocorra, considera-se a capacidade de determinada organização de se adaptar, responder e se posicionar frente à dinamicidade na qual a sociedade moderna está inserida (Guinan; Parise; Langowitz, 2019).

A Transformação Digital compreendida como a revolução promovida pelas tecnologias digitais na estratégia e nos sistemas de trabalho de uma organização, gerando uma reformulação dos modelos de negócios pré-estabelecidos, criando melhores interações com as pessoas clientes e otimizando os processos a fim de produzir resultados financeiros favoráveis e sustentáveis. (Albino, 2021, p. 7).

Com base nas expectativas em relação à Transformação Digital, os governos estão abordando essas práticas em um contexto certas vezes burocrático e de baixa flexibilidade (Gong; Yang; Shi, 2020).

Os estudos apontam que a Transformação Digital, funciona como um capacitador essencial para modificar modelos de negócios e, sobretudo, criar valor comercial às entidades públicas e privadas Chantias *et al.* (2019). Santos, Albertin e Albertin (2021) evidenciam dificuldade na definição do termo Transformação Digital por se tratar de expressão que tem sido frequentemente utilizada nas organizações como sinônimo de agilidade. Os autores apresentam, como alternativa, a seguinte definição: “Transformação Digital pode ser entendida como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas” (Albertin; Albertin, 2021, p. 27).

Do mesmo modo que encontrar uma única definição para Transformação Digital é um desafio, desenvolver um modelo que considere todos os seus elementos também é tarefa complexa. Albertin e Albertin (2021) sugerem o modelo representado na Figura 4, no qual, de modo geral, diferentes direcionadores causados pela intensidade do uso de tecnologia fomentam novos modelos de negócio

e, por conseguinte, trazem valor social e econômico, fornecendo benefícios relacionados a custo, à qualidade e à inovação.

Pela complexidade do modelo proposto por Albertin e Albertin (2021), percebe-se que avanços tecnológicos são cada vez mais acelerados e motivados por diversos elementos, seja pela oferta seja pela demanda. Tal fato apresenta novos caminhos, o que compete não somente às empresas privadas, mas, inclusive, à Administração Pública ser capaz de desenvolver um ambiente de gestão capaz de acompanhar esse ritmo de mudanças. Cristóvam (2020) aborda as possibilidades de utilização das tecnologias para a efetivação dos direitos sociais, por meio da prestação direta de serviços públicos, tendo por base a noção de governo digital.

Por essa razão, identifica-se a necessidade de explorar teoricamente as questões relacionadas à Transformação Digital no contexto de governo. Comumente denominado Governo Digital, é visto por diferentes autores, como a evolução de governo eletrônico, apresentando, com isso, novos desafios e novas oportunidades à esfera pública.

Em 2019, Carneiro explica que, no domínio de estudo, o governo digital tem suas raízes na ciência da computação, ciência política, ciência da informação e administração pública, o que, por conseguinte, reflete em uma variedade de perspectivas e temas que atraem ou transpõem as disciplinas acadêmicas tradicionais. Embora sigam diferentes abordagens nas formas de estabelecer objetivos, liderança e contribuição para o processo democrático, cada um desses paradigmas pleiteia a melhoria das condições de atendimento aos cidadãos. O autor conclui que, ao contrário do uso da tecnologia no setor privado, onde a tecnologia da informação é vista como fonte de vantagem competitiva para criação de valor econômico, o uso da tecnologia da informação na esfera governamental visa a criação de valor público.

Segundo Gomes *et al.* (2022), governo digital pode ser compreendido como uma evolução de governo eletrônico, que, por sua vez, trata-se da capacidade em disponibilizar, a qualquer momento, por meio eletrônico, informações, serviços ou produtos aos cidadãos e aos envolvidos na esfera pública (Zweers; Planqué, 2001). As ações do governo eletrônico no Brasil começaram a ser organizadas e discutidas no âmbito da administração pública federal no início dos anos 2000, e à medida que o governo eletrônico evolui em direção ao governo digital, vem surgindo, então, novas oportunidades e novos desafios ao governo para desenvolver e impulsionar seus serviços públicos (Gomes *et al.*, 2022).

Ampliando o entendimento sobre os principais estudos relacionados a governo digital no contexto nacional, Dias (2022) afirma que, ao longo dos últimos anos, as expressões governo digital e governança têm ganhado cada vez mais ressonância na concepção de políticas públicas no Brasil.

Esses termos estão relacionados muito além da prestação de serviços públicos digitais, uma vez que consideram, sobretudo, o envolvimento dos cidadãos no processo de concepção, monitoramento e avaliação das ações governamentais. A partir desse entendimento, em sua pesquisa, o autor investigou a Estratégia de Governança Digital do Governo Federal (EGD) como mecanismo de desenvolvimento institucional, tendo sido constatado que a dinâmica institucional em que se relacionam os atores podem influir na governança, tais como a disponibilidade de acesso aos serviços digitais – sobretudo a exclusão digital, a questão cultural e o aspecto normativo.

Tendo-se utilizada a Teoria Institucional como suporte na análise da interação do ambiente institucional e pesquisa, considerou-se o período que vai desde o início da década de 1990, com a ascensão da Nova Administração Pública no Brasil, até 2020. Nesse período, a EGD - vista como uma política pública cujas ações sofreram forte influência da Teoria sobre a Reforma do Estado e da Nova Administração Pública, trata-se de instrumento que viabiliza a ampliação da discussão política sobre o processo de digitalização com ampla participação social. Além disso, viabilizou a concepção de políticas públicas consistentes, em que os contextos social e institucional são também considerados.

Quando instituições referem ao termo governo eletrônico, ainda o fazem incorporando os elementos daquilo que parte da academia e entidades compreendem como governo digital. Para Lopes, Luciano e Macadar (2018, p. 2), “a prática da Transformação Digital no setor público ainda não está consolidada, também a literatura acadêmica sobre o assunto se encontra em estado incipiente”. Já Mergel *et al.* (2019) pontuam que as experiências dos usuários oferecidas pela Transformação Digital no setor privado aumentam as expectativas dos cidadãos em relação aos governos. Tal fato tem demandado do serviço público maior capacidade de fornecer serviços digitais de alto valor (Santos, 2022)

Os termos “valor público” e “governo digital” começaram a ser encontrados em estudos a partir do ano de 2006 (Lopes; Luciano; Macadar, 2018). Segundo Moore (1995, p. 28), “o objetivo do trabalho gerencial no setor público é criar valor público, da mesma forma que o objetivo do trabalho gerencial no setor privado é criar valor privado”. Para o autor, tratar valor público significa entender que os árbitros do valor público (Moore, 2014) se encontram fora do governo. Nesse sentido, o governo digital compreende que as ações do governo devem ser desenvolvidas e pautadas a partir da premissa de que o cidadão é o centro dessas iniciativas.

Somando-se a isso, de acordo com Gil-Garcia, Dawes e Pardo (2018), o governo digital pode ser compreendido pelo uso de tecnologias digitais no governo. Nesse viés, Lopes, Luciano e Macadar (2018) afirmam que a perspectiva do valor público possibilita uma melhor compreensão do uso dessas

tecnologias no setor público, com reflexo, portanto, nas esferas sociais e políticas. Para a autora, a criação de valor público para os cidadãos e a satisfação de suas necessidades devem guiar as operações dos órgãos públicos na prestação de serviços. Fortalecendo esse entendimento, Cordella e Bonina, (2012) afirmam que valor público traz para o centro das ações governamentais a busca de soluções em que haja melhor aderência às expectativas dos cidadãos. Tal abordagem sugere, então, mudanças nas práticas gerenciais desse setor.

Segundo Joseph e Avidic (2016), o governo digital fornece aos cidadãos novas formas de acesso ao setor público, resultando em mudanças nos padrões de funcionamento e organização das instituições com foco na transparência e, por conseguinte, na promoção da democracia. Corroborando isso, Dias e Sano (2019) compreendem que, em razão das pressões sociais, econômicas e políticas, para gerar valor público, tem estimulado que melhorias sejam implementadas pelos governos, na busca por soluções digitais inovadoras.

Impulsionadas pelas experiências do setor privado, as expectativas dos cidadãos em relação aos governos estão mudando (Santos, 2022). Iniciativas de governo digital têm sido amplamente analisadas e, nesse sentido, observa-se na literatura que o conceito de governo digital está fortemente relacionado ao que se compreende como Transformação Digital nos governos.

Lafuente *et al.* (2021) analisaram que o governo brasileiro, no intuito de se tornar cada vez mais digital, tem investido na construção de portais de prestação de serviços, mas ainda não se sabe quem são os usuários desses serviços públicos. Embora não seja possível afirmar que haja uma exclusão digital, os serviços ainda estão disponíveis a um grupo limitado de usuários, uma vez que o perfil das pessoas atraídas pela oferta digital de serviços de governo é, de modo geral, diferente das pessoas atraídas pela Internet.

Os governos digitais tendem a ser mais transparentes e eficientes. Sob essa perspectiva, Diniz, Pontes e Pinheiro (2020) apontam que a transparência nas ações dos governos é necessária para ampliar a confiança entre governantes e governados, sendo constantemente referenciada como responsável pela redução da corrupção e por tornar as relações entre o Estado e os cidadãos cada vez mais acessíveis e democráticas.

Muitas são as exigências e os fatores necessários ao desenvolvimento de governos digitais, observa-se a infraestrutura de telecomunicações como parte fundamental para tornar os governos verdadeiramente acessíveis e democráticos (Barbosa, 2017). Questões voltadas à privacidade e segurança da informação, segundo Manda e Backhouse (2018), constituem verdadeiros desafios da Transformação Digital no âmbito governamental, uma vez que o setor público lida diretamente com informações pessoais, sendo, portanto, necessário desenvolver medidas para garantir a confiança dos

dados da população nesse ambiente. A criação de habilidades digitais no setor público para aqueles que possuem o papel de desenvolver estratégias para realizar a Transformação Digital nos governos é também fator de relevância nesse debate (Shubha, 2017).

Nesse viés, Diniz, Pontes e Pinheiro (2020) reforçam que a transparência representa a transição de uma administração pública burocrática para uma onde há maior interação e participação social. Essas iniciativas, portanto, fortalecem a coordenação institucional, exigindo-se dos governos que sejam adotadas estratégias digitais de longo prazo, com foco no desenvolvimento de políticas de Estado que visam assegurar sua implementação. Lopes, Luciano e Macadar (2018) propõem, sob essa perspectiva, investigar as propostas de agenda de pesquisa focada em valor público, no contexto de governo digital, especialmente na prestação de serviços digitais sob a perspectiva do cidadão.

De acordo com OCDE Governo Digital (Português, OECD, 2018), uma das medidas implementadas pelo Estado brasileiro está relacionada com a Estratégia de Governança Digital, apresentada na Figura 6, na qual são evidenciadas prioridades e metas para a elaboração de iniciativas que demonstram o compromisso do governo brasileiro em garantir uma coordenação adequada, por meio de simplificação administrativa e melhor direcionamento de esforços para um governo digital.

Consolidada a base normativa para a produção e disponibilização de dados abertos governamentais, esses dados passaram a ser fortemente considerados como insumos para ações estratégicas de governo, especialmente no âmbito da Estratégia de Governança Digital do Governo Federal, que considera o fomento, a disponibilização e o uso de dados abertos como objetivos estratégicos para a promoção de valor público, ou seja, benefícios para a sociedade. (Ávila, 2018).

No que se refere às ações estratégicas do estado brasileiro para Transformação Digital, destacam-se dois instrumentos relevantes. Em um primeiro momento, tem-se a Estratégia de Governo Digital (EGD), instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que expõe objetivamente as metas para a Transformação Digital de serviços no âmbito da administração pública federal (direta, autárquica e fundacional), de modo que possa ser observada a transparência à sociedade e aos órgãos de fiscalização e controle (Brasil, 2022a).

Para Brognoli e Ferenhof (2020, p. 15), a Estratégia de Governo Digital (EGD) busca integrar as iniciativas de Transformação Digital nos órgãos e entidades do Poder Executivo Federal, priorizando, sobretudo, a “expansão do acesso às informações governamentais, a melhoria dos serviços públicos digitais e a ampliação da participação social”. Além da EGD, o Brasil desenvolveu, de modo interdisciplinar, a Estratégia Brasileira para Transformação Digital (E-Digital), que, por sua vez, é o documento central de política pública brasileira, em que são apresentados, de 4 em 4 anos, um amplo diagnóstico dos desafios, atuais e futuros, a serem enfrentados pelo Brasil no que tange à

Transformação Digital (Brasil, 2022b). Busca-se com a E-digital alcançar metas, indicadores e monitorar o progresso das iniciativas brasileiras, estabelecendo uma visão de futuro para a Transformação Digital na economia, no governo e na sociedade como um todo (Brasil, 2018).

Em 2000, o governo brasileiro deu início ao Programa de Governo Eletrônico com o objetivo de realizar adaptações e inovações no governo com vistas à melhoria da qualidade do serviço público. Como pode ser observado no Figura 7, são apresentados os marcos relevantes e a evolução temporal das ações governamentais no Brasil. Percebe-se que muito se evoluiu nessas iniciativas, desde a sua concepção.

Com a publicação do Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016<sup>1</sup>, foi instituída a Política de Governança Digital com o propósito de promover, ao setor público brasileiro, a utilização de tecnologias da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a prestação de serviços nacionais, incentivando a participação dos cidadãos e tornando o governo mais responsável, eficaz e transparente.

Com a publicação da Estratégia de Governo Digital<sup>2</sup> em 2016, um novo paradigma de gestão pública foi implantado, com reflexos expressivos nas relações entre o Estado brasileiro e a sociedade com foco na desburocratização, modernização do Estado, simplificação de processos, melhoria no acesso à informação pública, transparência, melhoria nos atendimentos e racionalização de gastos públicos. Esses são alguns avanços que a política de governança eletrônica e digital proporcionaram.

A Estratégia de Governo Digital é o instrumento que sinaliza os esforços e as ações colaborativas do Estado brasileiro para entregar à população serviços públicos cada vez mais digitais, buscando-se, por meio desse processo, aumentar o nível de confiança no governo junto à sociedade. As diretrizes que orientam a Transformação Digital no Brasil, propostas na Estratégia de Governo Digital, são pautadas em estrutura organizada por: seis (06) princípios; dezoito (18) objetivos; e cinquenta e nove (59) iniciativas. Ao avaliar cada princípio, são descritos a que se destinam e seus respectivos objetivos mensuráveis e monitoráveis.

Ao identificar os princípios que norteiam a EGD, percebe-se que são concomitantes com as variáveis descritas na literatura, nas quais os autores apresentam parâmetros essenciais aos governos eletrônico/digital, tais como: geração de valor público, confiança no ambiente digital, administração pública de dados abertos com suas políticas centradas no cidadão. Esse fato evidencia que os

---

<sup>1</sup> Atualmente, o Decreto nº 8.638 foi revogado, e entrou em vigor o Decreto nº 11.260, que “dispõe sobre a elaboração e o encaminhamento da Estratégia Nacional de Governo Digital e prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital, instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020” (Brasil, 2020a).

<sup>2</sup> Atualmente vale a Estratégia Nacional de Governo Digital, que propaga a cultura do Governo Digital como política de Estado e busca o alinhamento das ações com a vigência do Plano Plurianual para fortalecer essa política pública e assegurar sua continuidade.

instrumentos brasileiros de nível político-estratégico estão em consonância com o que tem sido apresentado e discutido em estudos, ao redor do mundo, sobre as iniciativas de âmbito governamental referente à Transformação Digital.

A Estratégia Brasileira para Transformação Digital (E-Digital) foi criada com o objetivo de coordenar as iniciativas governamentais em torno de uma visão unificada e coerente, promovendo a digitalização da economia e o fortalecimento da cidadania digital. Inspirada em estratégias internacionais, a E-Digital busca estimular o crescimento econômico e social por meio de uma abordagem integrada, envolvendo tanto o setor público quanto o privado (OECD, 2020).

O documento estrutura-se em dois grandes grupos: os eixos habilitadores e os eixos de transformação digital. Os habilitadores incluem infraestrutura e acesso às TICs, pesquisa e inovação, confiança no ambiente digital, educação e capacitação profissional, e dimensão internacional. Já os eixos de transformação abrangem economia baseada em dados, dispositivos conectados, novos modelos de negócios e cidadania e governo.

A promulgação da Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital) reforça esse compromisso, ao estabelecer diretrizes para apoiar tecnicamente os entes federados na adoção de estratégias digitais. A norma incentiva a cooperação federativa e permite que cada ente formule sua própria estratégia, desde que compatível com o plano federal (BRASIL, 2021).

A E-Digital também tem como prioridade ampliar a participação do Brasil em fóruns internacionais, buscando inserir o país na economia digital global por meio do comércio eletrônico, do intercâmbio de dados e da cooperação regulatória. O eixo da Dimensão Internacional, nesse contexto, é essencial para fomentar competitividade externa e consolidar a liderança brasileira em temas de transformação digital (SANTOS, 2021).

Em suma, a E-Digital representa um marco estratégico no avanço da transformação digital do país, ao integrar ações que promovem acesso, inovação, segurança e inclusão, com foco em resultados sociais sustentáveis e em um governo mais eficiente, transparente e acessível à população.

Para melhor compreender os elementos que envolvem a Transformação Digital nos governos, Lopes, Luciano e Macadar (2018) propuseram um *framework*, que apresenta os quatro principais aspectos a serem avaliados pela gestão de uma organização pública quanto ao processo de Transformação Digital: (1) valor agregado pela Transformação Digital; (2) tecnologias associadas à Transformação Digital; (3) práticas de negócio associadas à Transformação Digital; e (4) desafios na realização dessa transformação.

Esse modelo foi desenvolvido tendo por base a identificação de múltiplos elementos que compõem cada aspecto (valor agregado, tecnologias aplicadas, práticas de negócio e desafios),

considerada a frequência com que surgiram direta/indiretamente (Leal; Luciano; Macadar, 2018). Os “constructos” ou palavras de maior frequência apresentadas no estudo são apresentadas na tabela abaixo:

Como visto, a Transformação Digital no governo brasileiro é de suma importância para o avanço de todo o país. Segundo Silva (2006), o acesso aos benefícios decorrentes da Transformação Digital nos governos tende a ser visto como um direito de todos os cidadãos, e a inclusão digital é agora percebida como uma pré-condição para o aprimoramento da democracia.

O governo digital reflete o amadurecimento no tratamento das tecnologias da informação no âmbito da administração pública. Ao buscar fortalecer uma melhor coordenação institucional, o governo digital exige que sejam adotadas estratégias por meio do desenvolvimento de políticas de Estado com abordagem holística da Transformação Digital do governo, consideradas as ações centradas no cidadão. Tais estratégias visam contribuir para o alinhamento das instituições, das pessoas e da tecnologia, subsidiando uma mudança do setor público de dentro para fora, gerando assim valor público à sociedade.

Lopes, Luciano e Macadar (2018) revelam um *framework* segmentado em quatro categorias no qual, são abordados diferentes aspectos da Transformação Digital. Os autores facilitam a compreensão dos elementos abordados, proporcionando uma visão abrangente e, também, detalhada dos fatores relevantes para a implementação bem-sucedida da Transformação Digital nos governos como: transparência, inclusão digital e social, confiança e satisfação dos cidadãos, abertura de dados, engajamento, foco nas necessidades individuais do cidadão.

Para compreender o estágio da Transformação Digital (TD) nos governos, é fundamental utilizar índices internacionais que possibilitem comparar o desempenho dos países. Organismos como a OCDE, o Banco Mundial e a ONU têm desenvolvido instrumentos que avaliam não apenas o uso da tecnologia, mas também aspectos estruturais, sociais e políticos que influenciam a digitalização governamental (BOLGOV et al., 2017).

Figura 3 – Correlação na composição do EGDI e do Índice de Maturidade GovTech do Banco Mundial



Fonte: elaborado pela autora.

Entre os índices propostos, destaca-se o Knowledge Economy Index (KEI), do Banco Mundial, que mensura o ambiente propício ao uso do conhecimento para o desenvolvimento econômico. Apesar de descontinuado em 2012, o KEI inspirou a criação do Global Knowledge Index (GKI), resultado de parceria entre o PNUD e a MBRF, que amplia a avaliação para incluir educação, inovação e pesquisa. Em 2022, o Brasil ocupava a 76ª posição entre 132 países, com destaque negativo para o setor de pesquisa e desenvolvimento, apontado como o de menor crescimento (KNOEMA, 2021).

Outro índice relevante é o Network Readiness Index (NRI), que avalia a prontidão de 131 economias no uso das TICs, com base nos pilares: tecnologia, pessoas, governança e impacto. Reformulado em 2019 pelo Portulans Institute, o NRI não se limita à digitalização governamental, mas fornece diretrizes para políticas que maximizem o uso estratégico da tecnologia na economia e na sociedade (IVANOVA; PUTINTSEVA, 2020).

Por fim, o E-Government Development Index (EGDI), da ONU, mede o nível de desenvolvimento do governo eletrônico, combinando infraestrutura, acesso à informação e inclusão digital. Trata-se de um dos principais parâmetros utilizados para avaliar como os países promovem a participação cidadã e a democratização dos serviços por meio da tecnologia (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 2023).

Esses índices evidenciam que o sucesso da TD depende de múltiplos fatores, como estabilidade política, políticas públicas, investimentos e aspectos culturais. Avaliá-los em conjunto permite aos governos planejar estratégias mais eficazes e contextualizadas à sua realidade (BOLGOV et al., 2017).

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa sobre a Transformação Digital (TD) nos governos apresentou uma análise abrangente e detalhada das estratégias, desafios e impactos na governança pública. Ao longo dos capítulos, foram explorados diversos aspectos fundamentais para entender esse processo complexo.

No Capítulo 1, abordamos a definição de Transformação Digital, destacando suas duas principais formas no contexto governamental: governo eletrônico e governo digital. Discutimos os principais conceitos teóricos e a literatura existente sobre TD, enfatizando os desafios e oportunidades apresentados por este fenômeno.

No Capítulo 2, analisamos a implementação da TD em diferentes países, focando nas melhores práticas e lições aprendidas. Países como Austrália, Dinamarca e República da Coreia foram exemplificados por seus avanços significativos em TD devido à infraestrutura robusta e estratégias bem definidas. Também foi abordada a importância da governança digital e da inclusão digital como pré-condições para o sucesso da TD.

No Capítulo 3, investigamos as estratégias e políticas de TD no Brasil, avaliando seus resultados e identificando áreas de melhoria. Foi detalhada a Estratégia de Governo Digital (EGD) e a Estratégia Brasileira para Transformação Digital (E-Digital), destacando os esforços do governo brasileiro para promover a TD e os desafios ainda existentes, como a inclusão digital e o uso efetivo dos serviços digitais pelos cidadãos.

Os objetivos desta pesquisa foram amplamente alcançados ao longo dos capítulos. Buscamos analisar a literatura e os modelos teóricos sobre TD, investigar a implementação da TD em diferentes contextos internacionais e examinar as estratégias e políticas brasileiras de TD. Cada objetivo foi abordado de maneira estruturada e detalhada, fornecendo uma compreensão abrangente da TD nos governos.

As hipóteses levantadas foram confirmadas pela análise dos dados coletados. Constatamos que a TD pode, de fato, aumentar a responsabilidade pública, eficiência e transparência, melhorando a governança. No entanto, também identificamos desafios significativos, como a adaptação a ambientes burocráticos e a necessidade de estratégias integradas para maximizar os benefícios da TD.

O resultado final deste estudo evidencia a importância de uma abordagem holística para a TD nos governos. A inclusão digital, a cibersegurança, a infraestrutura tecnológica e a educação são elementos essenciais que precisam ser integrados em uma estratégia coerente e bem planejada. O Brasil, apesar de seus avanços, ainda enfrenta desafios consideráveis, mas está no caminho certo para se beneficiar plenamente da TD.

Em suma, a Transformação Digital nos governos é uma tendência inevitável e necessária para promover a eficiência, transparência e inclusão social. Este estudo contribui para a compreensão desse processo, oferecendo insights valiosos para formuladores de políticas, gestores públicos e pesquisadores interessados em governança digital.

## REFERÊNCIAS

ALBINO, R. D. Transformação digital: uma visão geral do fenômeno a partir de um framework de capacidades dinâmicas. 2021. 185f. Tese (Doutorado em Ciências) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

ALBINO, R. D.; SOUZA, C. A. Transformação digital e o papel da tecnologia da informação. *In*: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 2019. São Paulo: FEA USP, 2019. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/ctd/ctd2019/paper/viewFile/7327/2109>. Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL se torna segundo país em maturidade de governo digital. Agência Brasil, 17 nov. 2022. Disponível em: <https://brasil61.com/n/brasil-e-reconhecido-como-segundo-lider-em-governo-digital-no-mundo-bras227514#:~:text=Entre%20198%20economias%20globais%2C%20o,transforma%C3%A7%C3%A3o%20digital%20do%20servi%C3%A7o%20p%C3%ABlico>. Acesso em: 28 jun. 2023.

BRASIL conquista 16ª posição em ranking de governo digital da OCDE. Economia Notícias, 19 out. 2020, 15:56. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/brasil-conquista-16a-posicao-em-ranking-de-governo-digital-da-ocde> Acesso em: 2 dez. 2022.

BRASIL é reconhecido como segundo líder em governo digital no mundo. Governo digital, 21 nov. 2022, 18:17. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-e-reconhecido-como-segundo-lider-em-governo-digital-no-mundo> Acesso em: 2 dez. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, p. 2, 18 jan. 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8638.htm). Acesso em: 2 dez. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, p. 6, 29 abr. 2020a. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm) Acesso em: 2 dez. 2022.

BRASIL. Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Diário Oficial da União: seção 1. Brasília, DF, p. 2, 11 jun. 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/14129.htm) Acesso em: 2 dez. 2022.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Estratégia brasileira para a transformação digital: E-digital. Brasília, DF: MCTIC, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/eDigital.pdf/view>. Acesso em: 2 maio 2019.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). Estratégia brasileira de transformação digital: e-digital: ciclo 2022-2026. Brasília, DF: MCTIC, 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital\\_ciclo\\_2022-2026.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf). Acesso em: 2 maio 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços. Do eletrônico ao Digital. Governo Digital, 30 abr. 2020b, 14:22. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 2 jan. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços. Estratégia de Governo Digital 2020-2022. Governo Digital, 2020c. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>. Acesso em: 2 jan. 2023.

OECD. Recommendation of the council on Digital Government Strategies. 2014. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>. Acesso em: 28 jun. 2023.

OECD. Peer Review OCDE Skills: revisão do governo digital do Brasil rumo à Transformação Digital do setor público – principais conclusões, dez. 2018. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3627>. Acesso em: 28 jun. 2023.

OECD. Promovendo a Transformação Digital dos países africanos de Língua Oficial Portuguesa e Timor-Leste (PALOT-TL). Paris: OECD Publishing, 2018a. DOI: <https://doi.org/10.1787/9789264307155-pt>

OECD. Going Digital: Shaping policies, improving lives. Paris: OECD Publishing, 2019a.

OECD. Medir a Transformação Digital: um roteiro para o futuro. Paris: OECD Publishing, 2019b.

OECD. Vectors of Digital Transformation. OECD Digital Economy Papers, n. 273, jan. 2019c. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/20716826>. Acesso em: 11 fev. 2023.

OECD. A Caminho da Era Digital no Brasil. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/45a84b29-pt>. Acesso em: 2 fev. 2023.

OECD. The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. OECD Public Governance Policy Papers, n. 2, 2020a. Disponível em: <https://dx.doi.org/10.1787/f64fed2a-en>. Acesso em: 3 dez. 2022.

OCDE. Digital Transformation Scoreboard. 2020b Disponível em: <https://www.oecd.org/going-digital/digital-transformation-scoreboard.htm>. Acesso em: 12 fev. 2023.

SANTOS, A. V; FONSECA, P. G. Transformação digital no serviço público brasileiro: uma revisão sistemática de literatura. Revista Formadores, [S. l.], v. 15, n. 1, 2022. DOI: 10.25194/uf.v15i1.1535. Disponível em: <https://adventista.emnuvens.com.br/formadores/article/view/1535>. Acesso em: 3 jul. 2023.

SANTOS, M. H. de S. Aspectos da governança digital da administração pública federal do brasil sob a luz das orientações da OCDE. Revista Tempo do Mundo, n. 25, p. 331-356, 26 abr. 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.38116/rtm25art12>. Acesso em: 8 jan. 2023.