INSTITUTO FEDERAL
Rondônia

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Secretaria de Educação Profissional e Tecnológica
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia

Campus Porto Velho Zona Norte

Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD

THAINÁ CAROLINE OLIVEIRA SOUZA

ELIANE SOUSA MARTINS

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

PORTO VELHO
2025

THAINÁ CAROLINE OLIVEIRA SOUZA
ELIANE SOUSA MARTINS

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dra. Patrícia Passos Simões.

PORTO VELHO
2025

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Souza, Thainá Caroline Oliveira.
Transformação digital no setor público / Thainá Caroline Oliveira Souza, Eliane Sousa Martins. - Porto Velho, 2025.
18 f.

Orientador(a): Profª. Dra. Patrícia Passos Simões.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Pública EAD) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Porto Velho, 2025.

1. Tecnologia. 2. Administração pública. 3. Burocracia. 4. Inovação. I. Martins, Eliane Sousa. II. Simões, Patrícia Passos (orient.). III. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. IV. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Marlene Fouz da Silva, CRB-11/946

THAINÁ CAROLINE OLIVEIRA SOUZA

ELIANE SOUSA MARTINS

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

Trabalho de conclusão de curso apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO), Campus Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do grau de tecnólogo, junto ao Curso Tecnologia em Gestão Pública EAD, sob a orientação da professora Dra. Patrícia Passos Simões.

Aprovado em: 01/10/2025 pela banca examinadora

gov.br Documento assinado digitalmente
ISABEL CRISTINA BENTO
Data: 22/11/2025 15:40:14-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa Dra Isabel Cristina Bento - Membro da Banca

gov.br Documento assinado digitalmente
MILTON FROTA LIRA
Data: 26/11/2025 11:45:47-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Prof Milton Frota Lira - Membro da Banca

gov.br Documento assinado digitalmente
PATRICIA PASSOS SIMOES
Data: 22/11/2025 00:20:58-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Profa Dra Patrícia Passos Simões - Orientadora

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO SETOR PÚBLICO

RESUMO: A tecnologia transforma significativamente a administração pública, promovendo eficiência, transparência e acessibilidade aos serviços prestados. O objetivo desta pesquisa é analisar como as inovações tecnológicas impactam a gestão pública, bem como identificar os desafios ainda presentes para sua ampliação. A pesquisa utilizou abordagem qualitativa com método exploratório, a partir de revisão bibliográfica e estudo de caso, por meio da análise de artigos, relatórios e publicações científicas extraídas de bases como o Google Acadêmico. Identificou-se que ferramentas como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a plataforma Gov.br têm se destacado por sua capacidade de agilizar processos e ampliar o acesso aos serviços públicos. Contudo, persistem obstáculos como a exclusão digital, a ausência de padronização nos sistemas utilizados pelos órgãos e a necessidade de capacitação dos servidores. Observou-se também que, apesar da presença digital dos órgãos públicos, muitos serviços ainda exigem etapas presenciais, o que compromete a eficiência. Constatou-se que a digitalização beneficia não apenas os cidadãos, mas também os servidores públicos, com a automatização de tarefas e redução de custos operacionais. Conclui-se que, embora a transformação digital tenha avançado, é essencial que o governo amplie os investimentos em infraestrutura, inclusão digital e capacitação para que os serviços públicos atendam com mais agilidade e qualidade às demandas da sociedade.

PALAVRAS-CHAVE: tecnologia; administração pública; burocracia; inovação.

ABSTRACT: Technology is significantly transforming public administration by promoting efficiency, transparency, and accessibility in public services. This research aims to analyze how technological innovations impact public management and identify the challenges that still hinder their broader implementation. A qualitative approach with an exploratory method was used, based on a literature review and case study through the analysis of articles, reports, and scientific publications from databases such as Google Scholar. It was found that tools such as the Electronic Information System (SEI) and the Gov.br platform stand out for their ability to streamline processes and expand access to public services. However, challenges remain, such as digital exclusion, lack of system standardization among public agencies, and the need for staff training. It was also observed that despite the digital presence of public institutions, many services still require in-person steps, which compromises efficiency. The study also showed that digitalization benefits not only citizens but also public servants by automating tasks and reducing operational costs. It is concluded that although digital transformation has advanced, it is essential for the government to increase investments in infrastructure, digital inclusion, and professional training so that public services can respond more quickly and effectively to the needs of society.

KEYWORDS: technology; public administration; bureaucracy; innovation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 6

2 OBJETIVOS 8

3 REFERENCIAL TEÓRICO 9

4 METODOLOGIA 12

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO 13

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 16

REFERÊNCIAS 17

1 INTRODUÇÃO

A tecnologia vem transformando a realidade das empresas quanto à automatização dos processos burocráticos, realidade essa que aos poucos vem acontecendo no setor público também. Essa inovação permite que os processos não só administrativos como vários outros procedimentos, se tornem mais acessíveis, ágeis e eficientes, possibilitando mais praticidade aos cidadãos (Júnior, 2022).

Dessa forma, Faleiros (2024) afirma que os cidadãos estão cada vez mais familiarizados e dependentes da tecnologia, e possuem acesso aos serviços públicos com mais celeridade, transparência e consequentemente menos burocráticos.

Neste sentido, a gestão pública requer adequação aos avanços tecnológicos, bem como utilização dos benefícios em seus diversos setores, gerando mudanças significativas no tratamento de dados de forma segura e otimizando a qualidade dos serviços prestados à sociedade. Sobre a transformação digital pode afirmar que:

> No mundo cada vez mais rápido, onde a tecnologia vai abocanhando parte das atividades, não se pode perder tempo em buscar informações ou tê-las. Por sinal, o que mais se tem na atualidade é informação. Quando direcionamos essas informações para um sistema, ele traduz esses dados e subsídios, já inseridos anteriormente, e indica soluções para o gestor, que auxiliará na adaptação e agilidade de resolução dos problemas na comunidade. (Bacichetto, 2018, P. 61 e 62).

A transformação digital no setor público é uma inovação que envolve a adoção de tecnologias digitais para melhorar a eficiência, a transparência, a acessibilidade e a qualidade dos serviços públicos. A abordagem teórica para compreender essa transformação pode ser explorada através de várias perspectivas, incluindo as teorias de inovação, gestão pública e sistemas de informação, conforme (Monteiro, 2020).

Diante do estudo destas transformações tecnológicas, segundo Júnior (2022) pode-se identificar a relevância de utilizar as ferramentas digitais, porém, a literatura não apresenta uma maneira acessível e de fácil implantação, bem como a manutenção e atualização das ferramentas digitais no ambiente do serviço público.

Apesar da administração pública já utilizar algumas ferramentas digitais, ainda há a necessidade de expandir o acesso para vários setores como também para a sociedade. Dessa forma, pareceu importante investigar: a tecnologia utilizada até o

momento tem sido eficiente e quais incentivos faltam para atingir regiões que não possuem acesso?

Essa pesquisa é importante para identificar como a tecnologia pode transformar o andamento das atividades no setor público proporcionando mais qualidade e eficiência tanto nos procedimentos internos como nos serviços prestados para a sociedade. O intuito também avaliar como tornar os processos mais céleres e menos burocráticos.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa é discutir as inovações tecnológicas que ainda são necessárias para otimizar a gestão pública e tornar mais acessível o acesso ao cidadão.

2.2 Objetivos Específicos

Para alcançar esse objetivo foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) identificar as ferramentas utilizadas nas repartições públicas que prestam atendimento ao cidadão;

b) identificar quais os procedimentos mais burocráticos que prolongam o andamento do serviço público;

c) identificar os benefícios que a tecnologia atual tem fornecido ao funcionalismo público.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A tecnologia digital tem transformado todos os aspectos da sociedade contemporânea, incluindo o setor público, contudo é essencial que aconteçam frequentes adaptações às mudanças. As transformações abrangem desde aspectos operacionais como a comunicação de modo geral. A tecnologia vem transformando a forma de como são gerenciados vários setores da gestão pública como a educação, saúde, economia, segurança e infraestrutura. A implementação de soluções digitais nos serviços públicos visa melhorar a eficiência, a transparência e a acessibilidade, contribuindo para um processo mais ágil para o cidadão com o uso de serviços online e ferramentas digitais (Júnior, 2022).

Dessa forma, Bacichetto (2018) afirma que alguns dos fatores que levaram à transformação foram a prestação de serviços à sociedade, uma vez que estes estão mais exigentes e a desburocratização dos processos.

3.1 Conceito de Transformação Digital

A transformação digital é um processo pelo qual organizações e instituições adotam tecnologias digitais para melhorar seus serviços, produtos e processos. Mais do que informatizar as atividades, ela envolve mudanças na forma de trabalhar, na cultura interna e na relação com clientes ou cidadãos, buscando tornar as operações mais eficientes, ágeis e acessíveis, Sousa (2024).

Conforme Boschi e Batocchio (2023), a transformação digital é um processo contínuo que vai além do uso de novas tecnologias. Ela inicia com a digitalização, que consiste na conversão de processos físicos em digitais, passa pela otimização, com aprimoramento contínuo dos processos digitais, promovendo a inovação, permitindo a criação de novos serviços, produtos ou modelos de negócio. Esse processo ajuda as organizações a se adaptarem às mudanças tecnológicas e às novas demandas da sociedade e do mercado.

3.2 Princípios da Transformação Digital no Setor Público

A transformação digital no setor público vai além da simples informatização de serviços, representando uma mudança de cultura e de mentalidade na forma como o Estado se organiza e entrega valor à sociedade. Entre os princípios que orientam esse processo, destacam-se a centralidade do cidadão, com serviços pensados a partir das necessidades reais da população, e a concepção digital desde o início, para evitar adaptações posteriores ineficazes. O uso estratégico de dados é fundamental para apoiar decisões e personalizar serviços, assim como a ideia de governo como plataforma, em que diferentes órgãos e até mesmo a sociedade podem se beneficiar de soluções integradas. A abertura e a transparência reforçam a confiança pública, enquanto a proatividade permite que o governo antecipe demandas em vez de apenas reagir a elas. Além disso, a transformação digital deve ser inclusiva e equitativa, garantindo acesso a todos os grupos sociais, e precisa gerar impacto real, com agilidade e resultados em escala. Por fim, todo esse processo deve ser conduzido de forma ética e responsável, assegurando a proteção de dados, o respeito à privacidade e a manutenção de valores democráticos (OECD, 2020).

3.3 A Tecnologia *Blockchain*

A tecnologia *Blockchain*, é uma rede que armazena dados de forma que não podem ser manipulados garantindo a integridade destes, possibilitando a interação da administração pública com outras entidades, com transparência e segurança. Além disso, o uso de sistemas para registros de informações pode reduzir a burocracia, prevenir fraudes e simplificar o processo.

> O *blockchain* é parte banco de dados, parte plataforma de desenvolvimento, parte viabilizador de rede, então, consequentemente, precisamos de muitas instâncias e variações dele. Como uma camada acima da internet, os blockchains podem ter muitas formas de implementação. Eles podem ser vistos como camadas de confiança, um mediador de troca, uma conexão segura, um conjunto de capacidades descentralizadas e muito mais. (Mougayar, 2017, P. 6).

3.4 Desafios da Transformação Digital

A transformação digital envolve muitos desafios, segundo Monteiro (2020), principalmente em relação a mentalidade dos gestores públicos quanto aos benefícios que o governo digital pode oferecer, bem como os investimentos em tecnologia, que dependem de um planejamento estratégico de acordo com a necessidade de cada órgão e ferramentas que estejam alinhadas com as inovações tecnológicas e de rápida implementação sem que o processo de contratação seja custoso.

Apesar dos desafios, a transformação digital no setor público é de grande importância e a gestão precisa se adaptar às constantes mudanças, bem como levar as tecnologias ao alcance de áreas que ainda estão estagnadas no tempo com a utilização de mecanismos manuais que tornam o processo público mais lento e burocrático. As mudanças tecnológicas podem proporcionar aos cidadãos benefícios significativos como a transparência, maior agilidade e acessibilidade na prestação de serviços, aumentando consequentemente sua participação, o que pode influenciar nas tomadas de decisões transformando de maneira positiva o relacionamento entre a administração pública e a sociedade (Monteiro, 2020).

Segundo Brognoli e Ferenhof (2020), a transformação digital no governo brasileiro ainda enfrenta vários desafios já apontados em documentos oficiais. Entre eles estão a necessidade de melhorar a infraestrutura tecnológica, criar uma plataforma única para concentrar os serviços digitais, ampliar o acesso à internet, investir em alfabetização digital, modernizar a estrutura organizacional, adotar práticas de governança digital mais eficientes e buscar a redução de gastos públicos. Os autores destacam que, apesar dos esforços do governo em planejar, executar e acompanhar essas ações, alguns obstáculos ainda precisam de maior atenção para serem superados. Além disso, lembram que o sucesso desse processo depende não apenas das iniciativas do governo, mas também da participação da sociedade nessas mudanças.

4 METODOLOGIA

Para o presente estudo, foi empregada a pesquisa qualitativa, com o objetivo de compreender aspectos específicos que permitissem identificar as transformações e os desafios da implantação de novas tecnologias digitais no setor público. Adotou-se o método de pesquisa exploratória, uma vez que este permitiu adquirir uma nova compreensão do cenário atual.

A pesquisa bibliográfica foi essencial para fundamentar o estudo com base em literatura existente, proporcionando uma análise detalhada de contextos específicos de implantação tecnológica. Para isto, foram utilizadas fontes acadêmicas, artigos, relatórios governamentais e publicações relevantes, em bases de dados como *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e *Google Scholar* (Google Acadêmico). Esta abordagem garantiu uma análise abrangente e fundamentada, possibilitando a obtenção de conhecimento sobre o tema investigado. As buscas foram realizadas no período de 13 de maio a 6 de setembro de 2025, utilizando as seguintes palavras-chave: tecnologia, administração pública, burocracia e inovação. Esses termos foram combinados de diferentes formas para abranger o maior número possível de estudos relacionados à transformação digital no setor público. Foram selecionados artigos entre os anos de 2017 a 2025.

Por se tratar de um estudo baseado exclusivamente em fontes documentais, não envolvendo coleta de dados primários com seres humanos, a pesquisa dispensou submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme a Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2016).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Principais ferramentas utilizadas nas repartições públicas

A partir da análise do artigo de Baptista e Netto (2023), identificou-se que a principal ferramenta digital utilizada pelas repartições públicas brasileiras é o Sistema Eletrônico de Informações (SEI). Essa plataforma permite a tramitação digital de processos administrativos, com segurança, transparência e agilidade. Entre as ferramentas digitais acessíveis aos cidadãos, destaca-se o portal Gov.br, que desempenha um papel fundamental na ampliação do acesso a informações e serviços públicos.

O Sistema Eletrônico de Informações (SEI) oferece maior economia de recursos, especialmente pela redução do uso de papel, além de contribuir para a centralização e organização dos processos administrativos nas repartições públicas (Ceolin *et al*, 2022).

Segundo aponta Mitkiewicz (2024), a população tem percebido que os serviços públicos estão se tornando mais digitais e muitas pessoas estão usando cada vez mais a plataforma Gov.br. Atualmente, milhões de brasileiros têm uma conta digital nessa plataforma. Contudo, os autores alertam para desafios como a falta de padronização entre sistemas, a exclusão digital e a necessidade de capacitação dos servidores.

5.2 Procedimentos burocráticos que prolongam o andamento do serviço público

Nos órgãos públicos, os procedimentos burocráticos seguem um grande número de normas, criadas como forma de garantir segurança e assegurar o êxito dos processos administrativos. No entanto, pesquisas apontam que esse excesso acaba gerando lentidão, reduzindo a eficácia e limitando a autonomia das pessoas, que ficam dependentes das regras e com pouca liberdade para tomar decisões ou buscar seus próprios objetivos. Essa rigidez, sem considerar a agilidade no atendimento ao cidadão, revela um ambiente fechado e pouco aberto a mudanças, no qual até mesmo ideias criativas encontram barreiras na própria estrutura burocrática, impedindo sua execução (Marsaro *et al*, 2023).

Feitosa (2025), destaca que a burocracia administrativa apresenta alguns problemas importantes, como a lentidão na tomada de decisões, a falta de transparência e a dificuldade de acesso aos serviços públicos. A demora nas decisões pode se tornar crítica, principalmente em situações de emergência ou crise, nas quais a rapidez é essencial. A ausência de transparência gera desconfiança e insatisfação entre os cidadãos, enquanto a limitação no acesso aos serviços impacta diretamente sua qualidade de vida. Além disso, a burocracia do governo pode trazer problemas jurídicos. O excesso de normas e regulamentações pode gerar conflitos entre regras, criando um ambiente confuso e contraditório. Esses obstáculos dificultam não apenas a eficiência da administração pública, mas também o acesso à justiça, restringindo o pleno exercício de direitos garantidos por lei.

5.3 Benefícios da tecnologia no funcionalismo público

Os benefícios que a tecnologia digital oferece são vários, como a automatização das tarefas, redução dos processos burocráticos através de sistemas que diminuem o tempo e os custos funcionais, bem como a gestão de dados e informações armazenados. A implementação das tecnologias digitais vai além da otimização do tempo, reflete também na qualidade do serviço e satisfação do cidadão, conforme aponta (Souza, 2024).

Quando se fala de prestação de serviços públicos através da tecnologia, deve se considerar o uso de dados das pessoas. Segundo Faleiros (2024), deve ser assegurado o acesso da informação para o cidadão, contudo necessita a utilização de mecanismos para o tratamento desses dados para garantir a privacidade, ou seja, a proteção de todos os dados sensíveis. No que diz respeito ao uso da tecnologia pelos governos, é possível identificar que praticamente todos os órgãos federais e estaduais já fazem uso de computadores e mantêm algum tipo de presença na internet por meio de sites institucionais. No entanto, essa adoção tecnológica ainda não é ofertada de maneira consistente de serviços públicos totalmente digitais, se esses processos fossem digitais em vez de presenciais, o tempo de atendimento poderia ser reduzido em quase três quartos, com uma queda significativa nos custos. A maioria dos serviços ainda exige alguma etapa presencial, como, por exemplo, o simples agendamento de atendimento online. Além disso, o uso de aplicativos voltados para

dispositivos móveis, que são os meios mais comuns de acesso à internet pela população, ainda é bastante limitado (Mitkiewicz, 2024).

Segundo Albuquerque e Costa (2025), A tecnologia digital na administração pública apresenta uma série de vantagens, entre os principais benefícios estão a melhoria na qualidade dos serviços oferecidos à população, o aumento da eficiência nas operações governamentais, a redução de custos, o acesso ampliado à informação, o fortalecimento da transparência, o estímulo à participação dos cidadãos, o incentivo à inovação e a contribuição para a modernização do setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que, embora o avanço tecnológico represente ganhos significativos em eficiência e acessibilidade, ainda são necessários investimentos em infraestrutura, inclusão digital e segurança jurídica para que a transformação digital alcance toda a população. A adoção de tecnologias digitais tem impulsionado melhorias nos serviços públicos, garantindo maior agilidade, transparência e eficiência administrativa.

A pesquisa, contudo, evidenciou que persistem dificuldades como a forte presença de práticas burocráticas, a dificuldade de padronização entre sistemas, a exclusão digital e a carência de capacitação dos servidores. Apesar disso, ferramentas como o Sistema Eletrônico de Informações (SEI) e a plataforma Gov.br se destacam como exemplos de inovação, promovendo uma gestão mais eficiente e ampliando o acesso da população aos serviços públicos.

Observou-se ainda que os benefícios da transformação digital não se limitam ao atendimento ao cidadão. Eles também impactam positivamente a atuação do funcionalismo público, ao automatizar tarefas, reduzir custos e estimular um ambiente de trabalho mais moderno, colaborativo e produtivo.

Dessa forma, para consolidar e expandir a transformação digital no setor público, torna-se essencial que o governo invista em infraestrutura tecnológica robusta, promova políticas de inclusão digital para cidadãos e servidores, desenvolva programas contínuos de capacitação profissional e incentive uma cultura organizacional voltada à inovação. Somente por meio dessas ações será possível tornar os serviços públicos mais ágeis, acessíveis e alinhados às reais necessidades da sociedade.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, M.R.; COSTA, L. **Transformação digital no setor público: tendências e implicações**. Revista de Gestão e Secretariado, v. 16, n. 3, 2025.

BACICHETTO, V.V; TEIXEIRA, V.R.**Inovação no setor público**. Revisão técnica Luciana Bernadete de Oliveira. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 07 de abril de 2016**. Dispõe sobre as normas aplicáveis a pesquisas em Ciências Humanas e Sociais. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, n. 98, p. 44, 24 maio 2016.

BOSCHI, A.; BATOCCHIO, A. **Transformação digital: método para elaboração estratégica da jornada**. São Paulo: Dialética, 2023.

BROGNOLI, T.S.; FERENHOF, H.A. **Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas**. Revista Brasileira de Administração Científica, v. 11, n. 3, p. 1-19, 2020.

CEOLIN, A.C.; ARRUDA, W.S.F.; LINS, R.R.; LIMA, I. **Contribuições do SEI como ferramenta em processos administrativos nas organizações públicas**. Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação – CASI, v. 4, n. 1, p. 1-15, 2022.

CRESWELL, J.W.; CRESWELL, J.D. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Trad. Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica Dirceu da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

FALEIROS JÚNIOR, J.L.M. **Administração pública digital: proposições para o aperfeiçoamento do Regime Jurídico Administrativo na sociedade da informação**. 2.ed. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2024.

FEITOSA, R. **Burocracia, mecanismo de segurança ou atraso social?** Jusbrasil, 30 jun. 2025.

IBÊ – Instituto Brasileiro de Educação em Gestão Pública. **Burocracia excessiva no setor público: como virar esse jogo?** Radar IBÊ, 2023.

JÚNIOR, J.M.B.; SANTA RITA, L.P.; SILVA, W.V. **Transformação digital na administração pública brasileira: uma revisão sistemática de literatura**. Revista FSA, v. 19, n. 5, p. 45–64, 2022.

MARSARO, A.B.R.; SOUZA, C.A.; CESCON, J.A; LIMA, N.C. **Procedimentos burocráticos e idealização: desafios num pequeno município brasileiro**. Espacio Abierto: Cuadernos Venezolanos de Sociología, v. 32, n. 2, p. 320–339, 2023.

MITKIEWICZ, F.A.C. **Transformação digital: análise da implantação da plataforma Gov.br e da evolução da maturidade da política de governo digital no Brasil**. In**:** KUBOTA, L.C. (org.). Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: oportunidades e desafios para o Brasil. Rio de Janeiro: IPEA, 2024. p. 255–294.

MONTEIRO, L.F. **Desafios para a transformação digital no setor público brasileiro**. Revista TCU, Brasília, p. 4–8, 2020.

MOUGAYAR, W. **Blockchain para negócios: promessa, prática e aplicação da nova tecnologia da internet**. Trad. Vivian Sbravatti. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

OECD. **A caminho da era digital no Brasil. Paris: OECD Publishing**, 2020.

SOUZA, W.R. **Gestão da inovação na administração pública**. 1. ed. Ananindeua: Itacaiúnas, 2024.

SOUSA, P. **Transformação digital: o que é, conceito e definição**. Disponível em: https://conceito.de/transformacao-digital. Acesso em: 6 set. 2025