

Campus Porto Velho Zona Norte
Coordenação do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública EaD

LUIZ CARDOSO VIEIRA FILHO

**A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO
PÚBLICA**

PORTO VELHO-RO

2025

LUIZ CARDOSO VIEIRA FILHO

**A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO
PÚBLICA**

Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) - *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública EAD, sob a orientação da Professora Dr^a Marineide Martiniano do Nascimento.

PORTO VELHO- RO

2025

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

Vieira Filho, Luiz Cardoso.

A influência da tecnologia na modernização da gestão pública / Luiz Cardoso Vieira Filho. - Porto Velho, 2025.
23 f.

Orientador(a): Prof^ª. Dra. Marineide Martiniano do Nascimento.

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. Administração pública. 2. Transformação digital. 3. Tecnologias da informação
4. Transparência. 5. Governança digital. I. Nascimento, Marineide Martiniano do (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.


Bibliotecário(a) Responsável: Celia Reis Sales, CRB-CRB11/955

LUIZ CARDOSO VIEIRA FILHO

**A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA
GESTÃO PÚBLICA**


Artigo Científico apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia (IFRO) - *Campus* Porto Velho Zona Norte, como requisito parcial para obtenção do título de Tecnóloga em Gestão Pública EAD, sob a orientação da Prof^ª. Dr^ª. Marineide Martiniano do Nascimento

Aprovado em: 08/12/2025 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **MARINEIDE MARTINIANO DO NASCIMENTO**
Data: 11/12/2025 18:26:15-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Dra. Marineide Martiniano do Nascimento

Orientadora

Documento assinado digitalmente
 **ANGELINA MARIA DE OLIVEIRA LICORIO**
Data: 12/12/2025 11:47:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Dra. Angelina Maria de Oliveira Licorio

Examinadora Interna

Documento assinado digitalmente
 **ERIK SERAFIM DA SILVA**
Data: 11/12/2025 18:33:53-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Me. Erik Serafim da Silva

Examinador Externo

A INFLUÊNCIA DA TECNOLOGIA NA MODERNIZAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Luiz Cardoso Vieira Filho¹
Marineide Martiniano do Nascimento²

Resumo

O presente artigo tem como objetivo analisar os impactos, vantagens e desafios da adoção das tecnologias da informação e comunicação (TICs) na modernização da administração pública brasileira, com ênfase na melhoria da eficiência dos processos administrativos, no fortalecimento da transparência governamental e no estímulo à participação cidadã. Para tanto, adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e analítico, fundamentada em revisão bibliográfica e documental de autores como Chiavenato e Filgueiras, bem como na análise de marcos normativos como o Decreto nº 12.069/2024 e a Lei nº 13.709/2018. Os resultados evidenciam que ferramentas como Gov.br e e-SIC têm contribuído para a centralização e simplificação de serviços públicos, ampliando o acesso à informação e a interação com a sociedade. Contudo, persistem barreiras como exclusão digital, infraestrutura precária, resistência institucional e déficit de capacitação. Conclui-se que o êxito da transformação digital requer políticas inclusivas, investimentos contínuos, formação permanente de servidores e rigor na segurança da informação e proteção de dados, em consonância com a LGPD.

Palavras-chave: Administração pública; Transformação digital; Tecnologias da informação; Transparência; Governança digital.

Abstract

This article aims to analyze the impacts, advantages, and challenges of adopting information and communication technologies (ICTs) in the modernization of Brazilian public administration, with emphasis on improving administrative efficiency, strengthening governmental transparency, and fostering citizen participation. A qualitative, descriptive, and analytical approach was adopted, based on a literature and documentary review of authors such as Chiavenato and Filgueiras, as well as the analysis of regulatory frameworks such as Decree No. 12.069/2024 and Law No. 13.709/2018. The results show that tools such as Gov.br and e-SIC have contributed to the centralization and simplification of public services, expanding access to information and interaction with society. However, barriers such as digital exclusion, poor infrastructure, institutional resistance, and lack of training remain. It is

¹ Discente do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública do Instituto Federal de Rondônia *Campus* Porto Velho Zona Norte. e-mail: luizcvfilho@gmail.com

² Orientadora: Graduação Tecnológica em Gestão pública – IFRO. Licenciada em Pedagogia pela Universidade Estadual Vale do Acaraú. Especialista em Psicopedagogia, Língua, linguagem e ensino pela FIP, em Educação de Jovens e Adultos, Gestão em EAD - IFRO, em Gestão, orientação e supervisão e Gestão e docência superior na EAD pela FAVENI. Mestra em Ciências da Educação pela Universidade Desenvolvimento Sustentável – UDS (Assunção/Paraguai). Doutora em Ciências da Educação pela Universidade Desenvolvimento Sustentável – UDS (Assunção/Paraguai). E-mail: profneidemn@gmail.com

concluded that the success of digital transformation requires inclusive policies, continuous investments, ongoing training of public servants, and strict information security and data protection measures, in accordance with the LGPD.

Keywords: Public administration; Digital transformation; Information technology; Transparency; Digital governance.

1 INTRODUÇÃO

O avanço da transformação digital tem produzido impactos significativos na organização e na prestação de serviços públicos. Diante do crescimento das demandas sociais por maior eficiência, transparência e acessibilidade, o Estado brasileiro tem incorporado progressivamente as tecnologias da informação e comunicação (TICs) em diferentes esferas de sua atuação. Esse processo manifesta-se na digitalização de procedimentos, na interoperabilidade entre sistemas governamentais e na criação de plataformas digitais voltadas à simplificação do atendimento ao cidadão, a exemplo do Gov.br, do sistema e-SIC e de aplicativos como o Meu INSS e o Conecte SUS.

A modernização da administração pública com o apoio de tecnologias não é um fenômeno recente, mas se intensificou especialmente a partir dos anos 2000, impulsionada pela popularização da internet e pela consolidação de iniciativas voltadas ao governo digital (e-gov). Conforme aponta Castells (2003), as tecnologias da informação e comunicação (TICs) vão além da simples reformulação institucional: elas transformam as dinâmicas de poder, reconfiguram os fluxos informacionais e influenciam os mecanismos de participação política. Nesse cenário, a tecnologia assume um papel central como catalisadora de inovação e de mudanças estruturais na gestão pública.

A administração pública no Brasil, historicamente caracterizada por processos burocráticos, lentos e pouco alinhada às demandas sociais, enfrenta atualmente o desafio de se reinventar na era digital. A adoção estratégica das tecnologias da informação surge como uma oportunidade valiosa para modernizar os procedimentos administrativos, diminuir custos, aumentar a transparência e aprimorar a prestação de serviços públicos. O crescimento do acesso à internet, aliado à crescente expectativa da população por serviços mais rápidos e acessíveis, torna essa transformação uma necessidade inevitável. E com isso, se faz necessário respostas para saber quais dos impactos, efeitos, as vantagens e os desafios relacionados à implementação das tecnologias da informação e comunicação na modernização da administração pública no Brasil?

Este artigo tem como objetivo analisar acerca dos impactos, efeitos, as vantagens e os desafios relacionados à implementação das tecnologias da informação e comunicação na modernização da administração pública no Brasil, destacando aspectos como a eficiência nos processos administrativos, a transparência governamental e o engajamento dos cidadãos. Buscando alcançar o objetivo desse estudo, seguimos em identificar e discutir os principais instrumentos tecnológicos utilizados no processo de modernização da gestão pública, como o Gov.br, o e-SIC e aplicativos governamentais; como também, avaliar os benefícios da adoção de tecnologias digitais na administração pública, especialmente no que diz respeito à otimização de serviços, à desburocratização e à ampliação da acessibilidade.

Diante desse contexto, este estudo se justifica pela importância de compreender de que forma as inovações tecnológicas estão transformando o setor público. Ao analisar a experiência brasileira com plataformas como o e-SIC e o Gov.br, é possível identificar práticas eficazes, lacunas existentes e caminhos para o avanço da gestão pública digital. Mais do que uma avaliação técnica, o artigo propõe uma reflexão sobre os impactos sociais, políticos e organizacionais decorrentes da ampla adoção de tecnologias no âmbito governamental.

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza qualitativa, com caráter descritivo e analítico, fundamentada em uma perspectiva interpretativista, ancorada por uma revisão bibliográfica de autores que abordam temas como modernização da gestão pública, os desafios da tecnologia da informação, eficiência nos processos administrativos, a qualidade dos serviços e a participação do cidadão, a transparência da administração pública e as políticas públicas de informação e comunicação. O recorte teórico está fundamentado em publicações acadêmicas e institucionais recentes, buscando uma análise crítica e contextualizada da temática.

Espera-se que os resultados desta pesquisa contribuam para o aprimoramento da implementação das tecnologias da informação e da comunicação, voltadas à oferta de um serviço de qualidade a população. A partir da análise crítica das ações existentes e da identificação de lacunas e boas práticas, pretende-se colaborar para a construção de estratégias mais eficazes, acessíveis e sensíveis às especificidades da transparência e informação ao cidadão, promovendo, assim, avanços concretos na implementação das tecnologias da informação no Brasil.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. A transformação digital e a modernização da gestão pública

A digitalização tem se afirmado como eixo estratégico da modernização da administração pública brasileira, marcando a passagem de um modelo burocrático e pouco responsivo para práticas de gestão mais dinâmicas e orientadas ao cidadão. A incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) trouxe avanços significativos tanto na organização interna do Estado quanto na prestação de serviços, evidenciados em plataformas como o Gov.br, o e-SIC, o Meu INSS, o Conecte SUS e a Carteira Digital de Trânsito.

Tais ferramentas ampliam o acesso, reduzem a necessidade de deslocamentos e simplificam procedimentos historicamente marcados pela lentidão administrativa. Entretanto, embora representem um salto qualitativo, esses instrumentos também revelam desafios estruturais, como a exclusão digital de parcelas da população sem acesso à internet ou com baixa alfabetização tecnológica, o que limita a universalização dos benefícios.

Além disso, a integração entre órgãos públicos por meio de sistemas interoperáveis, embora reduza custos e aumente a eficiência, depende de investimentos contínuos em infraestrutura, segurança cibernética e capacitação de servidores, sob pena de reproduzir desigualdades e fragilidades institucionais. Nesse sentido, a transformação digital no setor público deve ser compreendida não apenas como inovação tecnológica, mas como política pública que precisa equilibrar eficiência com inclusão social, garantindo que os avanços digitais não aprofundem assimetrias, mas contribuam para uma gestão estatal mais democrática e equitativa.

A Estratégia de Governo Digital, articulada à Política Nacional de Governo Digital, tem como objetivo estruturar de forma integrada e sistêmica a digitalização dos serviços públicos, promovendo a interoperabilidade entre sistemas governamentais e garantindo o uso mais eficiente dos dados estatais. Tais diretrizes configuram-se como instrumentos fundamentais para superar as limitações do modelo burocrático tradicional, frequentemente caracterizado por barreiras de acesso da população a serviços essenciais e pela fragilidade nos mecanismos de transparência. Nesse cenário, o fortalecimento da governança digital revela-se indispensável não apenas para assegurar a coordenação entre os diferentes entes federativos, mas também para consolidar diretrizes que orientem a administração pública a uma atuação mais eficaz, responsiva e orientada a resultados.

Castells (2003), observa que as Tecnologias da Informação e Comunicação transcendem a mera reformulação institucional, ao reconfigurarem as relações de poder na sociedade por meio da redistribuição baseada no acesso imediato à informação. Em *A Sociedade em Rede*, o autor destaca que a capacidade de acessar, processar e aplicar dados em tempo real transforma de modo substantivo a interação entre Estado e cidadãos, ampliando tanto as possibilidades de participação política quanto os desafios relativos à regulação, à equidade no acesso e à segurança informacional. Esse cenário impõe ao Estado a necessidade de adotar modelos organizacionais mais horizontais e dinâmicos, capazes de responder às demandas contemporâneas por agilidade, transparência e conectividade.

Para o autor, a informação constitui recurso estratégico, e o acesso a ela configura condição indispensável para o exercício de uma cidadania ativa, ao permitir que os indivíduos acompanhem, questionem e participem das decisões governamentais. Complementarmente, Chiavenato (2014) sustenta que a administração pública deve superar a rigidez e o excesso de burocracia, orientando-se por formatos mais flexíveis e voltados a resultados. Segundo Castells, a gestão pública do século XXI precisa priorizar a eficácia, a qualidade dos serviços prestados e a melhoria contínua dos processos administrativos.

Nesse sentido, torna-se imperativo substituir estruturas hierarquicamente engessadas por práticas colaborativas, descentralizadas e participativas. Inserida nesse contexto, a digitalização dos serviços públicos adquire papel central, não apenas como mecanismo de eficiência, mas também como estratégia de mitigação das desigualdades sociais e regionais, um dos principais desafios da administração pública brasileira. Plataformas digitais como o Meu INSS, o Conecte SUS e a Carteira Digital de Trânsito ilustram esse movimento, ao oferecerem meios mais inclusivos de acesso, independentemente da localização geográfica ou da condição socioeconômica dos cidadãos. Ao eliminar barreiras físicas e reduzir custos de deslocamento, tais ferramentas ampliam o alcance dos serviços públicos, tornando-os mais acessíveis e fortalecendo a equidade no atendimento estatal.

Assim, a transformação digital na administração pública não pode ser compreendida apenas como um avanço de natureza técnica, mas como uma mudança estratégica na forma de interação entre Estado e sociedade. Esse processo favorece a construção de um governo mais próximo, eficiente e transparente, capaz de responder às demandas de uma população cada vez mais conectada e exigente. A digitalização, nesse

contexto, possibilita a reorganização de processos, o aprimoramento da prestação de serviços e a consolidação de uma gestão mais inclusiva, orientada ao atendimento equitativo dos cidadãos, independentemente de sua localização geográfica ou condição socioeconômica.

No que tange a modernização da gestão pública, vale lembrar que a mesma transcende a mera criação de plataformas digitais, envolvendo uma reestruturação abrangente dos processos internos, com vistas a eliminar redundâncias e reduzir os entraves burocráticos. A automação de procedimentos, a digitalização de documentos e a integração entre diferentes sistemas governamentais possibilitam a prestação de serviços de forma mais ágil, precisa e economicamente eficiente. Esses avanços contribuem para uma administração pública mais responsiva, capaz de atender melhor às demandas sociais, reduzir o tempo de espera para a resolução de questões administrativas e ampliar a qualidade dos serviços oferecidos à população.

Contudo, a transformação digital na esfera pública ainda enfrenta obstáculos significativos. A resistência à mudança, muitas vezes presente entre servidores e gestores, figura entre os principais entraves à implementação efetiva de novas tecnologias. Para que a digitalização alcance todo o seu potencial, é necessário promover ajustes na cultura organizacional, o que implica mudança de mentalidade, programas contínuos de capacitação e incentivo ao uso estratégico das ferramentas digitais. Nesse sentido, cabe às autoridades adotar uma postura proativa, fomentando a cultura digital nas instituições públicas e estimulando a inovação no emprego das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), de modo a alinhar modernização administrativa com inclusão, eficiência e legitimidade democrática.

Dessa forma, a governança digital pressupõe a adoção de práticas avançadas de gestão de dados, em que a interoperabilidade entre sistemas se apresenta como requisito fundamental para assegurar a comunicação eficaz entre plataformas e oferecer ao cidadão uma experiência integrada. Diante desse contexto, essa integração precisa ser acompanhada de medidas robustas de segurança da informação, de modo a proteger dados pessoais e mitigar vulnerabilidades. O que, nesse cenário de integração, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) constitui um marco regulatório indispensável, ao estabelecer normas claras para o tratamento e a salvaguarda das informações em ambientes digitais.

Paralelamente, a digitalização da gestão pública contribui para uma distribuição mais equilibrada de recursos e para o aprimoramento do planejamento de políticas

públicas, já que o uso de dados coletados e processados em tempo real possibilita diagnósticos mais precisos das demandas sociais, favorecendo decisões embasadas e ações com maior efetividade. A análise desses fluxos informacionais permite identificar falhas nos processos administrativos, otimizar a alocação de recursos e aprimorar a prestação de serviços em setores estratégicos, como saúde, educação e segurança pública.

Entretanto, para que a transformação digital produza resultados consistentes e legítimos, é imprescindível que seja orientada por uma perspectiva inclusiva, garantindo que os benefícios da inovação não se restrinjam a grupos específicos, mas alcancem toda a sociedade de forma equitativa. A inclusão digital constitui requisito essencial para garantir que todos os cidadãos, independentemente de sua localização geográfica ou condição socioeconômica, usufruam dos benefícios advindos da modernização da gestão pública. Esse desafio envolve a expansão da infraestrutura tecnológica para regiões remotas, a implementação de programas de capacitação digital voltados à população e a adequação dos serviços públicos digitais às necessidades de grupos vulneráveis, como idosos, pessoas com deficiência e comunidades de baixa renda.

A ausência dessas medidas pode aprofundar as desigualdades digitais e restringir o acesso a direitos básicos, comprometendo o êxito da transformação digital. Nesse sentido, a digitalização da administração pública no Brasil deve ser compreendida como um processo amplo e multifacetado, que extrapola a simples adoção de ferramentas tecnológicas, exigindo mudanças estruturais na cultura organizacional do Estado e na sua forma de interação com a sociedade. A incorporação de recursos digitais contribui não apenas para a eficiência administrativa, mas também para o fortalecimento da transparência, a ampliação das oportunidades de participação social e o reforço da responsabilidade institucional perante os cidadãos.

O sucesso dessa transformação, entretanto, depende de um compromisso contínuo com a inclusão digital, da capacitação permanente dos servidores públicos, da proteção efetiva das informações e da capacidade de adaptação às dinâmicas sociais contemporâneas. Conduzida de maneira planejada e estratégica, a transformação digital tem potencial para redefinir a atuação do setor público, tornando-o mais acessível, eficiente, inovador e alinhado às necessidades reais da população.

2.2. Desafios, transparência e governança digital na administração pública

Apesar dos avanços alcançados na digitalização da administração pública, persistem desafios significativos para que a transformação digital se torne plenamente eficaz, inclusiva e capaz de atingir todo o seu potencial. Entre os obstáculos mais relevantes destaca-se a desigualdade no acesso à internet, especialmente em regiões rurais e periféricas, onde a infraestrutura de telecomunicações é insuficiente ou inexistente. Diante desse contexto, a ausência de conexão adequada inviabiliza que a população usufrua plenamente dos benefícios das plataformas digitais, aprofundando a exclusão no acesso a serviços e informações essenciais.

Tal limitação acentua desigualdades já presentes em áreas estratégicas como educação, saúde e políticas sociais, ampliando as disparidades regionais e socioeconômicas. Além disso, a carência de acesso à rede não apenas restringe a utilização de ferramentas digitais, mas também compromete a capacidade dos cidadãos de participar ativamente dos processos administrativos e de exercer integralmente seus direitos. A resistência à mudança, presente em diferentes instituições públicas, configura-se como um dos principais entraves à consolidação da transformação digital. A transição de um modelo burocrático e centralizado para uma estrutura descentralizada e orientada pelo uso de tecnologias demanda uma profunda alteração cultural, tanto nos métodos de gestão quanto na forma como os servidores interagem com as ferramentas digitais.

Tal resistência pode decorrer da ausência de clareza sobre os benefícios da digitalização, da insegurança em relação ao domínio das novas tecnologias ou ainda da percepção de que os procedimentos vigentes já atendem, de maneira suficiente, às necessidades administrativas. Para que a transformação digital seja efetiva, torna-se imprescindível a implementação de programas contínuos de capacitação e sensibilização, de modo que os servidores se tornem protagonistas do processo de modernização. Assim, a digitalização não deve ser compreendida apenas como a introdução de instrumentos tecnológicos, mas como uma mudança organizacional mais ampla, que favoreça a adaptação, a aceitação e a integração das inovações ao cotidiano institucional.

Fernando Filgueiras (2011) defende que a tecnologia deve ser compreendida não apenas como instrumento de racionalização administrativa, mas, sobretudo, como meio de ampliação da participação cidadã e de fortalecimento da transparência. O modelo de transparência ativa proposto pelo autor vai além da simples disponibilização de informações mediante solicitação, exigindo que o Estado antecipe as demandas

sociais e disponibilize dados de forma clara, acessível e em tempo real. Essa concepção é central para consolidar a legitimidade das instituições públicas, na medida em que reforça a responsabilidade (accountability) e torna o poder público mais acessível, responsivo e comprometido com as necessidades coletivas. Um exemplo concreto dessa prática é o Sistema Eletrônico do Serviço de Informação ao Cidadão (e-SIC), que possibilita a qualquer indivíduo solicitar informações sobre atos governamentais e acompanhar o andamento das respostas, representando um avanço expressivo no campo da transparência.

Ferramentas dessa natureza, não apenas favorecem o controle social, mas também contribuem para a construção de uma administração pública mais aberta e confiável. Contudo, para que a digitalização governamental produza resultados efetivos e alcance todos os segmentos da sociedade, torna-se indispensável que seja acompanhada de políticas consistentes de inclusão digital, capazes de mitigar desigualdades no acesso e assegurar a universalidade dos benefícios. A inclusão digital pressupõe a garantia do acesso universal à tecnologia, independentemente da classe social, da localização geográfica ou da condição econômica dos cidadãos.

Para que esse objetivo seja alcançado, torna-se necessário investir na expansão da infraestrutura tecnológica em áreas remotas, bem como na implementação de programas de capacitação voltados a populações em situação de vulnerabilidade. A ausência dessas medidas pode aprofundar a exclusão digital, criando um contingente de indivíduos marginalizados do processo de transformação tecnológica. Essa preocupação adquire relevância particular no Brasil, em virtude da acentuada desigualdade social e regional que caracteriza o país. Paralelamente, outro aspecto indispensável é a segurança da informação que, com a ampliação do uso de plataformas digitais para a prestação de serviços públicos, a proteção dos dados pessoais assume papel central.

Nesse sentido, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), instituída pela Lei nº 13.709/2018, estabelece diretrizes normativas claras para o tratamento, a proteção e a gestão de informações sensíveis, impondo aos órgãos públicos a adoção de práticas rigorosas de segurança. Tal legislação representa um marco relevante na consolidação de uma cultura de privacidade e de responsabilidade no ambiente digital, ao assegurar que o manejo de dados pessoais ocorra de forma transparente e socialmente legítima. Entretanto, a efetivação da Lei Geral de Proteção de Dados e o fortalecimento contínuo de mecanismos de segurança da informação devem permanecer como prioridades estratégicas, a fim de consolidar a confiança da população no uso das plataformas

digitais.

Filgueiras (2020) e Castells (2003) ressaltam que a digitalização no setor público não pode ser compreendida apenas em sua dimensão técnica, mas como um processo de natureza política e social, capaz de redefinir relações de poder e de participação. A transformação digital, portanto, exige planejamento estratégico consistente, investimentos permanentes e o desenvolvimento de uma cultura organizacional orientada para o digital, que vá além da simples adoção de novas ferramentas tecnológicas. E para que as Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) produzam impactos positivos concretos, sua implementação deve considerar as especificidades regionais e respeitar as diferenças sociais, culturais e econômicas.

Tal cuidado é indispensável para evitar o agravamento das desigualdades sociais e digitais, assegurando que todos os cidadãos, independentemente de sua localização ou condição socioeconômica, usufruam equitativamente dos benefícios da transformação digital. Nessa perspectiva, equidade e justiça social devem constituir princípios estruturantes na adoção das TICs, orientando a construção de um acesso universal, inclusivo e efetivo aos serviços públicos digitais. A digitalização na administração pública deve ser compreendida como um processo coletivo e contínuo, que transcende a mera adoção de ferramentas tecnológicas.

Sua efetividade depende da formulação e execução de políticas públicas consistentes, voltadas à expansão da infraestrutura digital, à capacitação permanente dos servidores e à garantia da segurança e privacidade dos dados pessoais. O objetivo central consiste em consolidar um governo mais acessível, eficiente e transparente, ao mesmo tempo em que se promove a inclusão digital e a justiça social, assegurando condições equitativas para o acesso aos serviços públicos e para a participação ativa dos cidadãos na vida democrática. Para tanto, a transformação digital precisa ser conduzida de maneira inclusiva, participativa e adaptada às especificidades sociais e regionais, de modo que seus benefícios sejam distribuídos de forma justa e sustentável.

A plena efetividade desse processo exige, ainda, a interoperabilidade entre sistemas públicos, a capacitação contínua dos servidores e o monitoramento constante das tecnologias implementadas. Nesse contexto, a interoperabilidade assume papel estratégico, por se referir à capacidade de diferentes sistemas de informação e plataformas governamentais se comunicarem e compartilharem dados de modo eficiente e integrado, o que garante maior agilidade, padronização e qualidade na prestação dos serviços à sociedade.

A interoperabilidade, quando efetivamente implementada, garante a circulação ágil e precisa das informações entre os diferentes setores governamentais, proporcionando aos cidadãos uma experiência integrada e coerente. O desenvolvimento de sistemas interoperáveis constitui requisito fundamental para a eficiência administrativa, na medida em que evita a duplicação de esforços, acelera o processamento de dados e possibilita uma visão abrangente das políticas e serviços públicos. Esse nível de integração favorece uma gestão mais dinâmica, capaz de responder de forma eficaz às demandas sociais.

Entretanto, alcançar tal padrão exige uma estrutura sólida e coordenada, apoiada em investimentos consistentes em infraestrutura e em políticas públicas voltadas à atualização de sistemas legados, de modo a compatibilizá-los com os modelos digitais contemporâneos. A incompatibilidade entre plataformas antigas e novas soluções tecnológicas pode gerar entraves administrativos e comprometer os benefícios esperados da digitalização. Nesse cenário, a capacitação dos servidores assume papel decisivo. Muitos profissionais ainda se encontram habituados a processos tradicionais e necessitam de treinamento contínuo para adotar e utilizar de forma eficiente às ferramentas digitais.

Esse processo formativo, deve estar alinhado às novas demandas institucionais, garantindo não apenas o domínio das tecnologias em uso, mas também a preparação para futuras inovações. Além disso, a gestão da mudança organizacional é essencial para superar resistências frequentemente associadas à insegurança diante do uso de novas tecnologias ou ao receio de substituição de funções humanas. Esse desafio pode ser mitigado por meio de uma liderança digital efetiva, capaz de orientar, motivar e engajar os servidores, promovendo a transformação digital de forma construtiva, participativa e sustentável.

2.2.1. Monitoramento e avaliação da implementação digital

O monitoramento e a avaliação contínua da digitalização na administração pública constituem etapas essenciais para assegurar que as políticas de transformação digital alcancem os resultados previstos. Esse acompanhamento permite identificar falhas, corrigir rumos e realizar ajustes oportunos nas estratégias adotadas, conferindo ao processo maior dinamismo e capacidade de adaptação às mudanças de contexto.

As avaliações periódicas devem incluir a análise dos impactos sociais, verificando em que medida as ferramentas digitais influenciam diferentes segmentos da população e

garantindo que a meta de inclusão digital seja efetivamente cumprida. Nesse sentido, a utilização de indicadores de desempenho e de métricas relacionadas ao impacto social torna-se indispensável para verificar se as iniciativas de digitalização atendem às demandas da sociedade de maneira justa, equilibrada e sustentável. No contexto brasileiro, marcado por profundas desigualdades regionais e sociais, é fundamental que os dados coletados durante a implementação de plataformas digitais sejam utilizados não apenas para aprimorar serviços, mas também para monitorar a equidade no acesso.

Ao considerar variáveis como acesso à tecnologia, nível educacional, renda e localização geográfica, o poder público pode identificar lacunas e direcionar políticas adicionais que assegurem a inclusão dos grupos mais vulneráveis nos benefícios da digitalização. Paralelamente, a segurança digital constitui um dos aspectos mais críticos desse processo. Com o avanço da transformação digital, cresce o volume de dados sensíveis produzidos e armazenados pelo Estado — abrangendo desde informações pessoais até registros de saúde e educação — que demandam mecanismos rigorosos de proteção contra vazamentos e ataques cibernéticos. Nesse cenário, a cibersegurança assume caráter estratégico, pois a confiança da população nas plataformas digitais depende diretamente da percepção de segurança e responsabilidade no tratamento de suas informações.

Além da proteção de dados, mostra-se igualmente essencial a gestão adequada da privacidade, sustentada por políticas transparentes que definam, de forma clara, os critérios de coleta, armazenamento e utilização das informações. A Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) constitui um marco regulatório relevante ao estabelecer parâmetros para que o tratamento de dados no Brasil ocorra de maneira responsável, segura e transparente. No entanto, sua efetiva implementação ainda requer esforços contínuos, especialmente no âmbito do setor público, a fim de garantir que os órgãos governamentais cumpram integralmente as diretrizes estabelecidas pela legislação e consolidem uma cultura de privacidade e responsabilidade no ambiente digital.

2.2.2. Inclusão digital e justiça social

A digitalização do setor público possui o potencial de democratizar o acesso aos serviços governamentais; contudo, para que esse objetivo se concretize, é indispensável que a transformação digital seja acompanhada por políticas públicas de inclusão digital capazes de assegurar o acesso universal às tecnologias da informação. Como destaca

Castells (2003, p. 24), —a capacidade de acessar e utilizar a informação tornou-se condição essencial para a participação social e econômica, o que reforça que a inclusão digital é um requisito estrutural para o exercício pleno da cidadania.

Tal inclusão não se limita à oferta de plataformas tecnológicas, mas requer a criação de condições para que todos os cidadãos, independentemente de sua localização geográfica ou condição socioeconômica, tenham igualdade de oportunidades no uso dos recursos digitais necessários à fruição dos serviços públicos. No Brasil, a exclusão digital permanece um desafio relevante, sobretudo em áreas rurais e periferias urbanas, onde o acesso à internet de qualidade é restrito ou inexistente. Enfrentar esse obstáculo demanda não apenas a ampliação da infraestrutura de conectividade, mas também a implementação de programas de capacitação digital que preparem a população para utilizar de forma efetiva as ferramentas disponíveis.

Essas iniciativas devem priorizar grupos em situação de vulnerabilidade, como idosos, pessoas com deficiência, famílias de baixa renda e comunidades isoladas. Nessa perspectiva, a educação digital deve ser incorporada ao currículo escolar e disponibilizada em programas complementares destinados a cidadãos que, por diferentes motivos, não tiveram acesso a esse tipo de conhecimento durante a educação básica. Como alerta a ENAP (2023, p. 12), —a transformação digital somente se torna efetiva quando acompanhada de estratégias de desenvolvimento de competências digitais, o que evidencia a centralidade da formação continuada para a inclusão.

Ao promover a inclusão digital, o Estado contribui diretamente para a justiça social, ao criar condições mais igualitárias de acesso aos serviços públicos e de participação cidadã na vida social e política. Sob essa perspectiva, a digitalização configura-se como instrumento estratégico de redução das desigualdades e de aprimoramento da qualidade de vida, ao mesmo tempo em que fortalece o exercício dos direitos civis e consolida os fundamentos democráticos. Filgueiras (2011, p. 67) ressalta que —a transparência e o acesso ampliado à informação pública constituem pilares essenciais para o fortalecimento democrático, reforçando o papel estrutural da digitalização para a governança pública.

Assim, a transformação digital na administração pública deve ser compreendida não apenas como um avanço tecnológico, mas como um processo estruturante para o fortalecimento da justiça social e da democracia participativa. Para que esses objetivos sejam efetivamente alcançados, sua implementação precisa ser cuidadosamente planejada e acompanhada de políticas públicas inclusivas, sensíveis às diversidades regionais,

culturais e sociais, assegurando que os benefícios da digitalização sejam plenamente acessíveis a toda a população e contribuam, de modo consistente, para a construção de uma sociedade mais justa, transparente e igualitária.

3 METODOLOGIA

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, com caráter descritivo e analítico, fundamentada em uma perspectiva interpretativista. Este artigo tem como objetivo analisar acerca dos impactos, efeitos, as vantagens e os desafios relacionados à implementação das tecnologias da informação e comunicação na modernização da administração pública no Brasil, destacando aspectos como a eficiência nos processos administrativos, a transparência governamental e o engajamento dos cidadãos.

Buscando alcançar o objetivo desse estudo, seguimos em identificar e discutir os principais instrumentos tecnológicos utilizados no processo de modernização da gestão pública, como o Gov.br, o e-SIC e aplicativos governamentais; como também, avaliar os benefícios da adoção de tecnologias digitais na administração pública, especialmente no que diz respeito à otimização de serviços, à desburocratização e à ampliação da acessibilidade, onde foram consultadas obras de autores de referência na área da Administração Pública, como Chiavenato e Filgueiras, além de estudos interdisciplinares provenientes da Ciência Política, da Sociologia e da Ciência da Informação.

Concomitantemente, analisaram-se documentos oficiais relevantes, entre os quais o Decreto nº 12.069/2025, o Decreto nº 9.756/2019 e a Lei nº 13.709/2018, com o propósito de compreender os fundamentos legais e as diretrizes que orientam a digitalização no serviço público. A segunda etapa da pesquisa consistiu em uma análise crítica e interpretativa dos materiais teóricos e documentais, utilizando o método de análise de conteúdo. Essa fase concentrou-se na identificação de categorias temáticas que possibilitassem discutir dimensões centrais do objeto de estudo, tais como inovação tecnológica, eficiência administrativa, acesso à informação, participação cidadã e proteção de dados pessoais.

Assim, a análise buscou também estabelecer um contraste entre os discursos de modernização e os desafios práticos enfrentados, tais como as desigualdades regionais e os entraves burocráticos. A decisão de não utilizar dados primários, como entrevistas ou questionários, configurou-se como uma escolha metodológica coerente com o caráter exploratório e reflexivo da pesquisa, que privilegiou o aprofundamento teórico e a

sistematização dos conhecimentos já disponíveis na literatura e em documentos oficiais.

4 Resultados e Discussões ou Análise dos Dados

A análise demonstra que a transformação digital na administração pública brasileira já apresenta resultados significativos. Entre os avanços mais expressivos, destaca-se a ampliação do acesso aos serviços por meio de plataformas integradas, como Gov.br, Meu INSS, Conecte SUS, e-SIC e Carteira Digital de Trânsito. Esses instrumentos oferecem maior comodidade à população ao possibilitar solicitações, consultas e acompanhamento de processos de forma remota e em tempo real.

A centralização dos serviços em ambientes digitais também reduziu deslocamentos, tempo de espera e custos operacionais, ao mesmo tempo em que fortaleceu a transparência, tornando informações e dados públicos mais acessíveis e compreensíveis. Outro aspecto relevante é o fortalecimento da participação social, viabilizado por canais digitais, como consultas públicas online e sistemas de interação direta com órgãos governamentais. Esses mecanismos aproximam cidadãos e Estado, ampliam o engajamento cívico e reforçam a legitimidade das decisões públicas.

No âmbito da gestão interna, a digitalização contribuiu para a otimização de fluxos de trabalho, a integração de bases de dados e a redução da duplicação de esforços, promovendo maior eficiência administrativa. Ademais, a automação de processos e a digitalização de documentos liberaram recursos humanos e materiais para áreas estratégicas, elevando a produtividade e a qualidade do atendimento prestado à sociedade. Contudo, os resultados também evidenciam fragilidades que limitam o pleno alcance da transformação digital no setor público.

A desigualdade no acesso à internet de qualidade, sobretudo em áreas rurais e periferias urbanas, restringe a utilização das plataformas digitais por parcelas expressivas da população, aprofundando disparidades já existentes em serviços essenciais como saúde, educação e assistência social. Soma-se a esse cenário a resistência à mudança em determinados setores do funcionalismo, associada à insuficiência de capacitação e à insegurança diante das novas tecnologias, fatores que retardam a adoção de soluções digitais e reduzem a efetividade dos sistemas implantados. Outro desafio crítico refere-se à segurança da informação e à interoperabilidade entre sistemas.

Apesar dos avanços decorrentes da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), sua aplicação prática ainda enfrenta entraves, como a necessidade de padronização de plataformas, a atualização de sistemas legados e a adoção de

protocolos de cibersegurança mais robustos. A ausência de integração plena entre órgãos compromete a agilidade do compartilhamento de informações e pode gerar inconsistências nos dados oficiais.

Por outro lado, observa-se que as iniciativas mais exitosas de transformação digital são aquelas que associam tecnologia e inclusão social. Programas que aliam a ampliação da infraestrutura de conectividade à capacitação digital da população revelam maior potencial de impacto, sobretudo quando direcionados a grupos vulneráveis. Experiências positivas demonstram que, à medida que os cidadãos dominam as ferramentas digitais e confiam na segurança das plataformas, cresce a adesão aos serviços online e amplia-se a participação nos processos decisórios.

Por fim, os resultados evidenciam que a transformação digital na administração pública é viável e já produz ganhos concretos para a gestão estatal; contudo, sua consolidação depende de três fatores centrais: a ampliação do acesso à internet de qualidade em todo o território nacional, o fortalecimento da segurança e da interoperabilidade dos sistemas e o investimento contínuo na capacitação de servidores e cidadãos. Atendidas essas condições, a digitalização poderá não apenas modernizar a máquina pública, mas também contribuir para a redução das desigualdades, a ampliação do exercício de direitos e a consolidação de um modelo de governança mais transparente, participativo e eficiente.

Quadro 1 – Síntese dos resultados da transformação digital na administração pública brasileira

Categoria	Descrição	Exemplos Identificados
Avanços	Ganhos concretos obtidos com a implementação das TICs na gestão pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do acesso a serviços por meio de plataformas como Gov.br, Meu INSS, Conecte SUS, e-SIC e Carteira Digital de Trânsito. • Redução de deslocamentos, custos e tempo de espera. • Fortalecimento da transparência com disponibilização de dados em tempo real. • Integração de processos e digitalização de documentos. • Aumento da participação social via consultas e canais digitais.

Desafios	Obstáculos que limitam a plena efetividade da transformação digital.	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdade de acesso à internet em áreas rurais e periferias urbanas. • Resistência de servidores à adoção de novas tecnologias. • Falta de capacitação técnica no funcionalismo público. • Incompatibilidade e falta de integração entre sistemas. • Necessidade de fortalecer a segurança da informação e aplicar plenamente a LGPD.
Oportunidades	Potencial de expansão e melhoria a partir dos resultados já obtidos	<ul style="list-style-type: none"> • Investir na universalização da internet de qualidade. • Ampliar programas de capacitação digital para a população e servidores. • Padronizar e integrar sistemas para garantir interoperabilidade. • Reforçar protocolos de cibersegurança e gestão de dados. • Utilizar a transformação digital como ferramenta para reduzir desigualdades regionais e sociais.

Fonte: Quadro elaborado pelo autor, com base em BRASIL (2011, 2018, 2019, 2020); CASTELLS (2003); CHIAVENATO (2014); ENAP (2023); FILGUEIRAS (2011); FGV (2022).

A partir dos dados apresentados no quadro 1, nota-se que a transformação digital tem impulsionado avanços importantes na administração pública brasileira, especialmente na ampliação do acesso aos serviços, na redução de custos e no fortalecimento da transparência. Esses progressos reforçam que a adoção de plataformas digitais tem aproximado o cidadão do Estado e modernizado processos antes marcados pela lentidão burocrática. Ainda assim, alguns desafios permanecem evidentes, como limitações técnicas, dificuldades de interoperabilidade e a necessidade de capacitação contínua dos servidores. Nesse sentido, Chiavenato (2014, p. 436) lembra que —a informação tornou-se um recurso vital para as organizações, indicando que a falta de preparo técnico pode comprometer a qualidade dos serviços digitais.

Ao mesmo tempo, surgem oportunidades relevantes, sobretudo relacionadas à inclusão digital e ao uso estratégico de tecnologias emergentes. Como destaca Castells (2003, p. 24), —a tecnologia é a sociedade, e a sociedade não pode ser compreendida sem suas ferramentas tecnológicas, o que demonstra que a transformação digital não é um fim em si mesma, mas um processo contínuo de adaptação do Estado às novas

dinâmicas sociais. Assim, embora avanços significativos já tenham sido alcançados, a consolidação da transformação digital exige investimentos constantes, cultura organizacional alinhada à inovação e políticas que garantam acesso equitativo aos serviços públicos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como finalidade desse estudo analisar acerca dos impactos, efeitos, as vantagens e os desafios relacionados à implementação das tecnologias da informação e comunicação na modernização da administração pública no Brasil, destacando aspectos como a eficiência nos processos administrativos, a transparência governamental e o engajamento dos cidadãos, logo percebemos a relevância no fortalecimento da participação cidadã.

A transformação digital da administração pública no Brasil constitui um processo fundamental para a modernização dos serviços estatais, o aprimoramento da eficiência administrativa e a consolidação de uma gestão mais transparente, acessível e responsiva. A incorporação das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) tem possibilitado a centralização de serviços essenciais, como o Gov.br e o e-SIC, ampliando a facilidade de acesso dos cidadãos às informações e aos serviços governamentais. Todavia, a efetividade plena dessa transformação não se limita à criação de plataformas digitais; exige igualmente a superação de desafios estruturais vinculados à expansão da infraestrutura tecnológica, à promoção da inclusão digital e à capacitação contínua dos servidores públicos, de modo a assegurar que a digitalização produza impactos duradouros e socialmente equitativos.

Superar tais desafios é condição indispensável para assegurar que a digitalização dos serviços públicos beneficie a sociedade de maneira equitativa e eficaz. Apesar dos avanços já obtidos, a desigualdade no acesso à internet, sobretudo em regiões rurais e periferias urbanas, permanece como um dos principais entraves à consolidação da transformação digital. A ausência de conectividade adequada e de infraestrutura tecnológica em diversas localidades aprofunda a exclusão digital, impedindo que parcelas significativas da população usufruam plenamente dos benefícios da digitalização.

Paralelamente, a resistência à mudança dentro das instituições públicas, associada à necessidade de capacitar servidores para o uso das novas ferramentas, constitui um obstáculo que demanda gestão estratégica e a construção de uma cultura organizacional

voltada ao digital, capaz de estimular a inovação e fortalecer a participação cidadã. Nesse sentido, a adoção de políticas consistentes de inclusão digital, aliada à formação contínua dos servidores, mostra-se essencial para que a digitalização se efetive de maneira abrangente, inclusiva e socialmente justa.

Por fim, a implementação da transformação digital no setor público deve ser compreendida como um processo contínuo, que demanda planejamento estratégico consistente e investimentos sustentados para assegurar a interoperabilidade dos sistemas, a proteção dos dados e a transparência das informações. Nesse contexto, a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) representa um marco regulatório fundamental, mas sua eficácia depende da adoção de práticas robustas de segurança e governança digital, capazes de garantir que as plataformas respeitem os direitos de privacidade dos cidadãos.

Em síntese, o estudo se destaca pela importância social e acadêmica, buscando uma reflexão acerca da transformação digital, a qual configura-se como uma oportunidade singular para o aprimoramento da administração pública brasileira, mas sua consolidação exige a superação das desigualdades digitais, a capacitação permanente dos servidores e a construção de um ambiente governamental mais ágil, transparente e inclusivo, apto a atender às demandas de uma sociedade cada vez mais conectada e exigente.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. **Regula o acesso a informações previsto na Constituição Federal.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 18 nov. 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. **Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709.htm. Acesso em: 25 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019. **Institui a plataforma Gov.br e dispõe sobre a unificação dos canais digitais do Governo federal.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 12 abr. 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm. Acesso em: 28 mar. 2025.

BRASIL. Decreto nº 12.069, de 21 de junho de 2024. **Aprova a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29

abr. 2020. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2024/Decreto/D12069.htm#art23 . Acesso em: 28 mar. 2025.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003. (A era da informação: economia, sociedade e cultura; v. 1).

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração pública: teoria e prática no contexto brasileiro**.

Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

ENAP – Escola Nacional de Administração Pública. Gnova – **Laboratório de Inovação em Governo**. Brasília: ENAP, 2023. Disponível em: <https://www.enap.gov.br/pt/gnova>. Acesso em: 03 abr. 2025.

FILGUEIRAS, Fernando. **Transparência e controle: a relação entre a publicidade dos processos governamentais e o controle da corrupção**. Revista Brasileira de Ciências Sociais, v. 26, n. 77, p. 97–117, 2011. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ln/a/3Z88sCrZZbTrnKy5SW6j6MK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 08 abr. 2025.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Democracia digital, transparência e accountability: um estudo sobre governo eletrônico no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2022.