



ISSN: 2595-1661

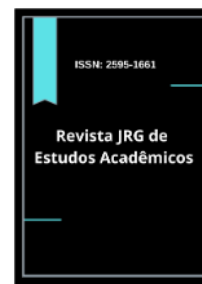
ARTIGO

Listas de conteúdos disponíveis em [Portal de Periódicos CAPES](#)

Revista JRG de Estudos Acadêmicos

Página da revista:

<https://revistajrg.com/index.php/jrg>



O uso das tecnologias digitais como fator de melhoria da prestação de serviços públicos

The use of digital technologies as a factor in improving the provision of public services

DOI: 10.55892/jrg.v9i20.2989

ARK: 57118/JRG.v9i20.2989

Recebido: 25/02/2026 | Aceito: 28/02/2026 | Publicado on-line: 01/03/2026

Leiliane de Souza Muller¹

<https://orcid.org/0009-0002-9753-2558>

<https://lattes.cnpq.br/5953717558883495>

Universidade Federal do Tocantins

E-mail: leilianemullerr@gmail.com



Resumo:

O presente artigo analisa o uso das tecnologias digitais como fator de melhoria da prestação de serviços públicos, destacando sua contribuição para a eficiência administrativa, a transparência e a ampliação do acesso do cidadão às políticas públicas. A transformação digital no âmbito da Administração Pública tem provocado mudanças estruturais na forma de organização estatal, especialmente por meio da digitalização de processos, automação de rotinas, integração de sistemas e implementação de plataformas eletrônicas de atendimento. O estudo fundamenta-se nos princípios constitucionais da Administração Pública, com ênfase na eficiência e na publicidade, bem como nas diretrizes estabelecidas pela Lei nº 14.129/2021 (Lei do Governo Digital), que dispõe sobre a modernização e a desburocratização dos serviços públicos. A pesquisa possui abordagem qualitativa, de natureza bibliográfica e documental, utilizando-se de análise da legislação, doutrina e produções científicas pertinentes ao tema. Busca-se compreender de que maneira a incorporação estratégica de ferramentas tecnológicas pode otimizar recursos, reduzir custos operacionais, aumentar a celeridade na tramitação de processos e fortalecer mecanismos de controle social. Conclui-se que a transformação digital representa instrumento essencial para a consolidação de uma gestão pública mais eficiente, acessível e orientada ao cidadão, desde que acompanhada de políticas de inclusão digital, capacitação de servidores e observância às normas de proteção de dados e segurança da informação.

Palavras-chave: Administração pública; tecnologias digitais; governo digital; eficiência administrativa; serviços públicos.

¹ Possui graduação em BACHAREL EM DIREITO pela FACULDADE INTEGRADA DE ENSINO SUPERIOR DE COLINAS (2005). Atualmente concursada como Policial Penal do Governo do Estado de Tocantins. Tem experiência na área de Direito, com ênfase em Direitos Especiais. Especializada em Direitos Humanos pela Universidade Federal do Tocantins UFT

**Abstract:**

This article analyzes the use of digital technologies as a factor in improving the provision of public services, highlighting their contribution to administrative efficiency, transparency and increased citizen access to public policies. Digital transformation within the scope of Public Administration has caused structural changes in the form of state organization, especially through the digitalization of processes, automation of routines, system integration and implementation of electronic service platforms. The study is based on the constitutional principles of Public Administration, with an emphasis on efficiency and publicity, as well as the guidelines established by Law No. 14,129/2021 (Digital Government Law), which provides for the modernization and debureaucratization of public services. The research has a qualitative approach, of a bibliographic and documentary nature, using analysis of legislation, doctrine and scientific productions relevant to the topic. The aim is to understand how the strategic incorporation of technological tools can optimize resources, reduce operational costs, increase the speed of processing processes and strengthen social control mechanisms. It is concluded that digital transformation represents an essential instrument for consolidating more efficient, accessible and citizen-oriented public management, as long as it is accompanied by digital inclusion policies, employee training and compliance with data protection and information security standards.

Keywords: Public administration; digital technologies; digital government; administrative efficiency; public services.

1. Introdução

A evolução tecnológica tem transformado significativamente a forma como os serviços são concebidos e oferecidos à população, impactando tanto o setor privado quanto o setor público. No âmbito estatal, a incorporação de tecnologias digitais representa mais do que um processo de modernização administrativa: configura-se como instrumento estratégico para a concretização dos princípios constitucionais que regem a Administração Pública, especialmente a eficiência e a publicidade. A utilização de plataformas digitais, sistemas integrados de gestão, protocolos eletrônicos, bancos de dados interconectados e portais de transparência possibilita maior celeridade processual, redução de custos operacionais, racionalização de recursos e ampliação do acesso do cidadão às informações e aos serviços governamentais.

No contexto brasileiro, marcado por desafios estruturais históricos, limitações orçamentárias e crescente demanda social por serviços públicos de qualidade, a transformação digital assume papel central na redefinição da relação entre Estado e sociedade. A digitalização dos serviços públicos não se restringe à implementação de ferramentas tecnológicas, mas exige mudanças organizacionais, revisão de fluxos administrativos, capacitação contínua dos servidores e desenvolvimento de uma cultura institucional orientada à inovação e à governança digital. Trata-se, portanto, de um processo multidimensional que envolve aspectos tecnológicos, jurídicos, administrativos e sociais.

Diante desse cenário, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a utilização das tecnologias digitais tem contribuído para a melhoria da prestação de serviços públicos no Brasil? A partir dessa indagação, o presente estudo tem como objetivo analisar os impactos da transformação digital na qualidade, eficiência e transparência da Administração Pública, com base em pesquisa bibliográfica e documental. Para tanto, serão examinados estudos acadêmicos, legislações pertinentes e experiências práticas de digitalização já implementadas no país, buscando compreender os avanços, os desafios e as perspectivas futuras da inovação tecnológica no setor público.



Assim, pretende-se contribuir para o debate acerca da construção de uma administração pública mais eficiente, acessível e orientada às necessidades do cidadão.

2. Metodologia

A presente pesquisa adota abordagem qualitativa, por concentrar-se na análise interpretativa do fenômeno da transformação digital na Administração Pública e seus impactos na prestação de serviços públicos. A opção metodológica justifica-se pela necessidade de examinar fundamentos normativos, conceituais e institucionais relacionados ao governo digital, priorizando a compreensão crítica dos significados, contextos e implicações da incorporação tecnológica no setor público (MINAYO, 2017).

Quanto aos objetivos, o estudo caracteriza-se como exploratório e descritivo. É exploratório porque busca aprofundar a compreensão acerca das tecnologias digitais como instrumento de aprimoramento da gestão pública, identificando abordagens teóricas, experiências institucionais e tendências contemporâneas. É descritivo porque sistematiza, com base na literatura e em documentos oficiais, os principais impactos, benefícios e desafios associados à digitalização dos serviços públicos (GIL, 2019).

No que se refere aos procedimentos técnicos, a pesquisa fundamenta-se em levantamento bibliográfico e documental. A pesquisa bibliográfica contemplou obras clássicas da reforma gerencial e do Novo Serviço Público, bem como estudos contemporâneos sobre transformação digital e governança de dados. Foram priorizadas publicações nacionais e internacionais entre os anos de 2015 e 2024, sem prejuízo de referências fundamentais anteriores a esse período. Ao todo, foram examinadas aproximadamente vinte obras e documentos institucionais considerados relevantes para o tema.

A pesquisa documental envolveu a análise de legislações e atos normativos, especialmente o Decreto nº 8.638/2016, o Decreto nº 10.332/2020 e a Lei nº 14.129/2021, além de relatórios institucionais e documentos estratégicos relacionados à política de governo digital no Brasil.

A seleção das fontes observou critérios de pertinência temática, atualidade e reconhecimento acadêmico. Foram excluídas publicações opinativas sem fundamentação científica e materiais sem vinculação direta com gestão pública ou transformação digital no setor governamental.

A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e comparativa, buscando identificar convergências e divergências entre os autores, bem como extrair categorias analíticas que permitissem compreender as condições institucionais necessárias para que a digitalização produza efetiva melhoria na prestação de serviços públicos.

3 Resultados e Discussões

3.1 Transformação digital como desdobramento da reforma gerencial

A análise da literatura demonstra que a incorporação de tecnologias digitais à Administração Pública brasileira pode ser compreendida como desdobramento do movimento de modernização estatal iniciado com a reforma gerencial da década de 1990.

Conforme Bresser-Pereira (1998), a reforma do Estado introduziu no Brasil uma lógica administrativa orientada à eficiência, à descentralização e ao controle por resultados. Nesse cenário, o cidadão passa a ser compreendido como usuário de serviços públicos, e a gestão pública assume compromisso com desempenho e qualidade.

A transformação digital insere-se nesse contexto como instrumento estratégico de aprimoramento organizacional. A adoção de sistemas eletrônicos de tramitação



processual, plataformas integradas de atendimento e mecanismos de monitoramento digital contribui para a racionalização de fluxos administrativos e para o fortalecimento do controle gerencial. Sob essa perspectiva, a tecnologia deixa de ser mero suporte operacional e passa a atuar como elemento estruturante da gestão por resultados.

Essa abordagem dialoga com a concepção de reinvenção do governo defendida por Osborne e Gaebler (1994), segundo a qual o setor público deve incorporar práticas inovadoras e mecanismos de eficiência típicos da gestão moderna, sem perder sua finalidade pública.

3.2 Governança digital e gestão orientada por dados

A evolução do governo eletrônico para o governo digital representa uma mudança qualitativa no modo como o Estado utiliza a tecnologia. Se, inicialmente, a informatização estava voltada à automação de rotinas internas, o paradigma contemporâneo prioriza a integração de sistemas, a centralidade do cidadão e o uso estratégico de dados para tomada de decisão.

A Política de Governança Digital instituída pelo Decreto nº 8.638/2016 (BRASIL, 2016) e a Estratégia de Governo Digital 2020–2022 (BRASIL, 2020) consolidam essa orientação ao estabelecer diretrizes voltadas à interoperabilidade, simplificação administrativa e oferta digital de serviços.

No campo teórico, a governança digital está associada à capacidade institucional de coordenar recursos tecnológicos, humanos e organizacionais de forma integrada. A OCDE (2018), ao analisar o caso brasileiro, destaca que a consolidação do governo digital depende da articulação entre planejamento estratégico, cultura organizacional e uso intensivo de dados para avaliação de políticas públicas.

Nesse contexto, Mergel (2019) destaca que a transformação digital no setor público exige mudança organizacional estruturada, envolvendo liderança estratégica, revisão de processos e capacitação contínua. Para a autora, governos digitais bem-sucedidos não se limitam à digitalização de serviços existentes, mas promovem redesenho institucional orientado à inovação e à geração de valor público. Essa perspectiva reforça que a tecnologia deve estar integrada à estratégia organizacional, e não atuar de forma isolada.

Além disso, a noção de “servir ao público”, defendida por Denhardt e Denhardt (2015), reforça que a transformação digital deve priorizar a criação de valor público, garantindo que a inovação tecnológica esteja alinhada às necessidades sociais e não apenas à eficiência interna.

3.3 Impactos gerenciais da digitalização dos serviços públicos

A análise da literatura e dos documentos institucionais examinados indica que a digitalização produz impactos relevantes na gestão pública. Entre os principais resultados identificados destacam-se a redução do tempo de tramitação processual, a padronização de procedimentos, a diminuição de custos operacionais e a ampliação do acesso remoto aos serviços.

A substituição de processos físicos por sistemas integrados permite maior rastreabilidade das ações administrativas e facilita o monitoramento de indicadores de desempenho. Conforme Gil (2019), a sistematização de dados é elemento essencial para avaliação de resultados e aprimoramento contínuo das políticas públicas.

Sob a perspectiva da sociedade em rede, Castells (2019) argumenta que a circulação descentralizada de informações amplia a capacidade de interação entre



instituições e cidadãos. No âmbito governamental, isso se traduz em maior transparência e fortalecimento do controle social.

A consolidação de plataformas unificadas, como o portal gov.br, ilustra esse movimento de integração e simplificação do acesso aos serviços públicos (BRASIL, 2020). Tais iniciativas evidenciam que a digitalização pode contribuir para a melhoria da experiência do usuário e para o aumento da confiança institucional.

3.4 Barreiras organizacionais e desafios à consolidação do governo digital

Apesar dos avanços, a implementação de tecnologias digitais na gestão pública enfrenta desafios estruturais relevantes. A resistência cultural à mudança organizacional constitui obstáculo recorrente, especialmente em instituições marcadas por práticas burocráticas tradicionais. Conforme Minayo (2017), transformações institucionais exigem mudanças não apenas técnicas, mas também culturais e simbólicas.

Outro desafio refere-se à desigualdade de infraestrutura tecnológica entre entes federativos, o que compromete a homogeneidade da oferta digital de serviços. A OCDE (2018) destaca que a consolidação do governo digital depende de coordenação federativa e de investimentos contínuos em capacitação.

Além disso, a Lei nº 14.129/2021 (BRASIL, 2021) estabelece diretrizes para o governo digital, mas sua efetividade depende da capacidade de implementação local e da integração sistêmica entre órgãos. Sem planejamento estratégico consistente, a digitalização pode ocorrer de forma fragmentada, limitando seus impactos na eficiência administrativa.

3.5 Governança Digital, Gestão por Desempenho e Uso Estratégico de Dados

A consolidação do governo digital no Brasil está diretamente relacionada ao fortalecimento da governança pública. A governança digital não se limita à implementação de tecnologias, mas envolve a definição de diretrizes estratégicas, mecanismos de coordenação institucional e instrumentos de monitoramento de resultados. Trata-se de integrar tecnologia, planejamento e avaliação de desempenho em um modelo orientado à geração de valor público.

No campo da Administração Pública contemporânea, a gestão por desempenho tornou-se elemento central das reformas administrativas. Conforme Bresser-Pereira (1998), a reforma gerencial introduziu no setor público brasileiro a necessidade de controle de resultados, superando o modelo burocrático estritamente formalista. A digitalização potencializa esse movimento ao permitir coleta, armazenamento e análise de dados em larga escala.

A Estratégia de Governo Digital 2020-2022 (BRASIL, 2020) reforça a centralidade do uso de dados como ferramenta de tomada de decisão. Sistemas integrados possibilitam o acompanhamento de indicadores em tempo real, ampliando a capacidade de monitoramento e correção de políticas públicas. Nesse cenário, a gestão pública passa a operar com base em evidências, reduzindo decisões pautadas exclusivamente em percepções subjetivas.

A OCDE (2018) destaca que governos digitais maduros utilizam dados não apenas para eficiência operacional, mas para reconfigurar serviços de acordo com necessidades identificadas por meio de análise preditiva e avaliação contínua. Isso implica mudança cultural significativa, pois exige que gestores incorporem práticas analíticas no processo decisório.

Além disso, a governança digital fortalece a accountability administrativa. A rastreabilidade de processos eletrônicos aumenta a transparência e permite maior



controle interno e externo. A geração de relatórios automatizados e painéis de monitoramento favorece a avaliação de metas e o acompanhamento de desempenho institucional.

Entretanto, o uso estratégico de dados demanda infraestrutura adequada e capacitação técnica. A ausência de interoperabilidade entre sistemas ainda representa obstáculo relevante. Sem integração plena, a digitalização pode resultar em ilhas informacionais que limitam o potencial transformador da tecnologia.

Assim, a governança digital configura-se como elemento estruturante da modernização administrativa, desde que articulada com planejamento estratégico, capacitação e cultura organizacional orientada à inovação.

3.6 Criação de Valor Público e Experiência do Cidadão

A transformação digital no setor público deve ser analisada também sob a perspectiva da criação de valor público. Diferentemente do setor privado, cuja lógica é predominantemente mercadológica, a Administração Pública tem como finalidade a promoção do interesse coletivo. Nesse sentido, a inovação tecnológica deve estar orientada à melhoria concreta da experiência do cidadão.

Denhardt e Denhardt (2015) defendem que o papel do gestor público não é apenas “dirigir” a sociedade, mas servir ao público, promovendo participação, transparência e qualidade nos serviços ofertados. A digitalização, quando bem implementada, pode reduzir barreiras de acesso, simplificar procedimentos e aproximar Estado e sociedade.

A consolidação de plataformas digitais integradas permite que o cidadão realize solicitações, acompanhe processos e obtenha informações sem necessidade de deslocamento físico. Essa simplificação reduz custos indiretos, como tempo de espera e gastos com transporte, contribuindo para maior inclusão administrativa.

Contudo, a criação de valor público não se resume à conveniência. É necessário que os serviços digitais sejam intuitivos, acessíveis e seguros. A experiência do usuário passa a ser indicador relevante de qualidade administrativa. Serviços complexos, pouco claros ou com falhas sistêmicas podem gerar frustração e comprometer a confiança institucional.

Sob essa perspectiva, a digitalização exige desenho centrado no usuário, com simplificação de linguagem, padronização de etapas e redução de exigências desnecessárias. A racionalização de fluxos administrativos contribui para tornar o Estado mais responsivo.

Entretanto, é preciso reconhecer que a digitalização pode produzir efeitos ambivalentes. A exclusão digital de parcelas da população, especialmente em regiões com baixa conectividade, pode ampliar desigualdades no acesso aos serviços públicos. Assim, a modernização tecnológica deve ser acompanhada por políticas de inclusão digital e capacitação da população.

A criação de valor público no contexto digital depende, portanto, da combinação entre eficiência gerencial, acessibilidade e equidade. O sucesso da transformação digital não pode ser medido apenas pela quantidade de serviços disponibilizados online, mas pela efetiva melhoria da qualidade da interação entre Estado e cidadão.



3.7 Integração Federativa e Capacidade Institucional na Implementação do Governo Digital

A consolidação do governo digital no Brasil deve ser analisada à luz da estrutura federativa do Estado brasileiro. A descentralização político-administrativa, prevista na Constituição, confere autonomia aos entes federativos, mas também impõe desafios significativos à coordenação de políticas públicas digitais.

A transformação digital, quando implementada em âmbito federal, tende a apresentar maior grau de estruturação técnica e disponibilidade de recursos. Contudo, nos níveis estadual e, especialmente, municipal, as condições institucionais variam substancialmente. Municípios de pequeno porte frequentemente enfrentam limitações orçamentárias, déficit de pessoal qualificado e infraestrutura tecnológica insuficiente.

A literatura em gestão pública destaca que a capacidade estatal é fator determinante para o sucesso de políticas públicas. A OCDE (2018) observa que a maturidade do governo digital depende não apenas de diretrizes normativas, mas da habilidade dos entes governamentais em planejar, executar e monitorar iniciativas digitais de forma integrada.

Nesse contexto, a interoperabilidade entre sistemas torna-se elemento essencial. A ausência de integração entre bases de dados e plataformas pode gerar redundâncias, inconsistências informacionais e retrabalho administrativo. A coordenação federativa é, portanto, requisito fundamental para evitar fragmentação tecnológica.

Além disso, a implementação de soluções digitais exige planejamento de longo prazo. A aquisição de sistemas isolados, sem alinhamento com estratégias nacionais ou estaduais, compromete a sustentabilidade das iniciativas. A governança digital deve contemplar mecanismos de cooperação técnica, compartilhamento de boas práticas e padronização mínima de procedimentos.

Outro aspecto relevante refere-se à dependência tecnológica. Muitos entes públicos recorrem a soluções terceirizadas, o que pode gerar riscos relacionados à continuidade dos serviços e à autonomia administrativa. A construção de capacidade interna, com formação de equipes técnicas qualificadas, contribui para maior autonomia e resiliência institucional.

A desigualdade regional também impacta a consolidação do governo digital. Regiões com menor acesso à conectividade e menor desenvolvimento econômico enfrentam barreiras adicionais para implementação de plataformas digitais eficientes. Assim, políticas de transformação digital devem considerar critérios de equidade federativa, promovendo apoio técnico e financeiro diferenciado aos entes com menor capacidade instalada.

Portanto, a modernização digital da gestão pública brasileira não pode ser compreendida como processo homogêneo. Trata-se de dinâmica complexa, condicionada por variáveis institucionais, econômicas e organizacionais. O fortalecimento da cooperação intergovernamental e o investimento em capacidade institucional configuram-se como elementos centrais para a consolidação de um modelo digital integrado e sustentável.

3.8 Limites da Eficiência Tecnológica e Riscos da Digitalização na Gestão Pública

Embora a transformação digital represente avanço significativo na modernização administrativa, é necessário reconhecer que a tecnologia, por si só, não garante eficiência. A literatura em Administração Pública alerta que reformas orientadas exclusivamente por instrumentos tecnológicos podem produzir resultados limitados quando não acompanhadas por mudanças estruturais na gestão organizacional.



A eficiência administrativa, princípio incorporado ao debate gerencial nas últimas décadas, depende de múltiplos fatores, como planejamento estratégico, qualificação de pessoal, clareza de metas e monitoramento contínuo. A digitalização pode potencializar esses elementos, mas não substitui a necessidade de liderança institucional e cultura organizacional orientada a resultados.

Osborne e Gaebler (1994) já apontavam que a reinvenção do governo exige transformação de mentalidade, e não apenas adoção de ferramentas. Nesse sentido, a implementação de sistemas digitais sem revisão de processos pode apenas automatizar ineficiências preexistentes. A informatização de fluxos burocráticos excessivamente complexos tende a perpetuar gargalos, apenas transferindo-os para o ambiente virtual.

Outro risco associado à digitalização é a tecnocratização das decisões públicas. A gestão baseada em dados, embora fundamental para maior racionalidade administrativa, pode reduzir a sensibilidade política e social do gestor se utilizada de maneira acrítica. Denhardt e Denhardt (2015) ressaltam que a Administração Pública deve equilibrar eficiência com participação e valores democráticos, evitando que a tecnologia se torne fim em si mesma.

Além disso, a dependência de plataformas digitais amplia a exposição a riscos relacionados à segurança da informação e à proteção de dados. A consolidação do governo digital demanda investimentos contínuos em infraestrutura segura e protocolos de proteção, sob pena de comprometer a confiança institucional.

A exclusão digital também configura desafio relevante. Apesar do crescimento do acesso à internet no Brasil, ainda existem desigualdades regionais e socioeconômicas que limitam o uso pleno de serviços digitais. A substituição integral de canais presenciais por plataformas online pode gerar barreiras de acesso para grupos vulneráveis, contrariando o princípio da universalidade do serviço público.

Outro aspecto a considerar refere-se à sustentabilidade financeira das soluções tecnológicas. Sistemas complexos exigem manutenção, atualização constante e suporte técnico especializado. Sem planejamento orçamentário adequado, iniciativas digitais podem se tornar obsoletas ou subutilizadas.

Portanto, a transformação digital deve ser compreendida como instrumento estratégico inserido em política pública mais ampla de modernização administrativa. A eficiência tecnológica é condição necessária, mas não suficiente, para a melhoria da prestação de serviços públicos. O êxito do governo digital depende da integração entre tecnologia, gestão estratégica, capacidade institucional e compromisso com valores democráticos.

3.9 Avaliação de Desempenho e Geração de Valor Público no Governo Digital

A modernização digital da administração pública não pode ser analisada apenas sob a perspectiva da implementação tecnológica, sendo necessário examinar seus efeitos concretos sobre o desempenho institucional. No campo da Gestão Pública, a avaliação de desempenho constitui instrumento fundamental para verificar se políticas públicas alcançam resultados esperados e produzem valor público.

A incorporação de tecnologias digitais possibilita maior capacidade de mensuração e monitoramento de indicadores de eficiência, tempo de resposta, redução de custos operacionais e satisfação do usuário. Sistemas informatizados permitem rastreabilidade de processos, análise de dados em tempo real e geração de relatórios gerenciais, ampliando o controle interno e a transparência externa.

Entretanto, a literatura destaca que a mera disponibilidade de dados não garante melhoria na tomada de decisão. A utilização estratégica das informações requer



capacidade analítica, cultura organizacional orientada a resultados e mecanismos institucionais de responsabilização. Conforme argumenta Bresser-Pereira (1998), a reforma gerencial do Estado pressupõe foco em desempenho e controle por resultados, superando a lógica meramente formalista da burocracia tradicional.

No contexto do governo digital, a geração de valor público deve ser compreendida como ampliação da qualidade dos serviços, aumento da confiança institucional e fortalecimento da participação cidadã. Moore (1995) define valor público como a capacidade do Estado de produzir benefícios socialmente reconhecidos e legitimados. Sob essa perspectiva, a digitalização só cumpre seu papel quando contribui efetivamente para facilitar o acesso, reduzir desigualdades e aprimorar a experiência do usuário.

Além disso, a transformação digital amplia as possibilidades de accountability. Portais de transparência, sistemas de consulta pública e disponibilização de dados abertos fortalecem mecanismos de controle social e fiscalização. A tecnologia, nesse sentido, atua como instrumento de democratização da informação, desde que acompanhada de políticas de inclusão digital e comunicação acessível.

A avaliação de desempenho em ambientes digitais também deve considerar indicadores qualitativos, como percepção de facilidade de uso, clareza das informações e nível de satisfação dos cidadãos. A experiência do usuário torna-se variável estratégica na análise da efetividade dos serviços públicos digitais.

Contudo, desafios persistem. A ausência de métricas padronizadas, a fragmentação de sistemas e a limitação técnica em alguns entes federativos dificultam comparações e análises integradas. Assim, o fortalecimento de estruturas de governança digital deve incluir definição clara de indicadores, metas mensuráveis e mecanismos periódicos de avaliação.

Dessa forma, a digitalização da gestão pública deve ser acompanhada por sistemas robustos de monitoramento e avaliação, garantindo que a inovação tecnológica se traduza em melhoria concreta da prestação de serviços e na geração efetiva de valor público.

3.10 Síntese Analítica das Dimensões da Transformação Digital na Gestão Pública

Com base na análise da literatura especializada, dos marcos normativos nacionais e das experiências documentadas, é possível sistematizar as principais dimensões que estruturam a transformação digital na gestão pública brasileira. O quadro a seguir apresenta uma síntese analítica das contribuições potenciais, riscos associados e condições institucionais necessárias para o êxito das iniciativas digitais.

Tabela 1 – Dimensões da Transformação Digital na Gestão Pública

Dimensão	Contribuições Potenciais	Riscos/Desafios	Condições Institucionais de Sucesso
Eficiência Administrativa	Redução de custos operacionais; agilidade processual; desburocratização	Automatização de ineficiências; dependência tecnológica	Revisão prévia de processos; planejamento estratégico
Transparência e Accountability	Ampliação do acesso à informação; fortalecimento do controle social	Excesso de dados sem inteligibilidade; fragilidade na proteção de dados	Dados acessíveis e compreensíveis; políticas de segurança da informação
Participação Cidadã	Ampliação dos canais de interação; melhoria da experiência do usuário	Exclusão digital; baixa adesão social	Inclusão digital; comunicação acessível; capacitação dos usuários



Governança e Integração Federativa	Integração de sistemas; padronização de procedimentos; gestão baseada em dados	Fragmentação tecnológica; desigualdade regional	Coordenação intergovernamental; cooperação técnica e financeira
Geração de Valor Público	Melhoria da qualidade dos serviços; aumento da confiança institucional	Redução da política à lógica tecnocrática	Equilíbrio entre eficiência e valores democráticos

Fonte: Elaboração própria, com base na literatura analisada.

Análise Interpretativa do Quadro

A sistematização apresentada demonstra que a transformação digital na gestão pública não pode ser reduzida à simples adoção de ferramentas tecnológicas. Cada dimensão envolve interações complexas entre fatores administrativos, políticos e sociais.

No que se refere à eficiência administrativa, os estudos revisados indicam que a digitalização pode reduzir tempo de tramitação e custos operacionais. Contudo, quando implementada sem reengenharia de processos, a tecnologia tende apenas a reproduzir estruturas burocráticas já ineficientes, confirmando críticas da literatura gerencial contemporânea.

Quanto à transparência, observa-se ampliação significativa da disponibilização de informações públicas. Entretanto, a sobrecarga informacional e a ausência de linguagem acessível podem comprometer a efetividade do controle social, demonstrando que transparência quantitativa não necessariamente implica transparência qualitativa.

A participação cidadã emerge como dimensão estratégica, especialmente no contexto de serviços digitais orientados ao usuário. Todavia, a persistência da exclusão digital impõe limites à universalização desses benefícios, exigindo políticas complementares de inclusão tecnológica.

No âmbito da governança, a coordenação federativa revela-se variável crítica. A heterogeneidade institucional brasileira impõe desafios à padronização e à interoperabilidade dos sistemas, reforçando a necessidade de mecanismos de cooperação entre entes federativos.

Por fim, a geração de valor público constitui dimensão transversal, sintetizando o objetivo maior da transformação digital: produzir benefícios socialmente reconhecidos. A literatura indica que esse valor somente se concretiza quando eficiência administrativa é conciliada com participação democrática e equidade no acesso aos serviços.

Assim, o quadro analítico evidencia que a melhoria da prestação de serviços públicos por meio das tecnologias digitais depende de múltiplas condições institucionais e não se configura como processo automático. A digitalização, quando orientada por governança estratégica e avaliação contínua, pode consolidar avanços significativos na administração pública; quando desarticulada, pode aprofundar desigualdades e fragmentações já existentes.

4 Considerações Finais

A análise realizada evidencia que a incorporação de tecnologias digitais à gestão pública brasileira representa movimento estruturante de modernização administrativa, alinhado aos princípios constitucionais da eficiência e da publicidade. Os resultados indicam que a digitalização dos serviços públicos contribui para a redução de custos operacionais, ampliação do acesso, maior celeridade processual e fortalecimento da transparência.

Entretanto, constatou-se que a transformação digital não se limita à adoção de ferramentas tecnológicas, mas exige reestruturação organizacional, capacitação contínua



de servidores e integração sistêmica entre os entes federativos. A permanência de desigualdades no acesso à conectividade e a resistência cultural à inovação configuram desafios que ainda precisam ser enfrentados para a consolidação de um modelo plenamente digital e inclusivo.

Conclui-se que o uso estratégico das tecnologias digitais constitui fator relevante para a melhoria da prestação de serviços públicos no Brasil, desde que acompanhado de políticas públicas voltadas à inclusão digital, governança de dados e fortalecimento institucional. Assim, a transformação digital deve ser compreendida como processo contínuo de aprimoramento da capacidade estatal de atender às demandas da sociedade contemporânea.

Referências

- 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, 18 jan. 2016.
- BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 29 abr. 2020.
- 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. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 30 mar. 2021.
- BRESSER-PEREIRA, Luiz Carlos. Reforma do Estado para a cidadania: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. São Paulo: Editora 34, 1998.
- CASTELLS, Manuel. A sociedade em rede. 6. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2019.
- DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. The new public service: serving, not steering. 3. ed. New York: Routledge, 2015.
- GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MERGEL, Ines. Digital service teams in government. Government Information Quarterly, v. 36, n. 4, 2019.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo: Hucitec, 2017.
- OCDE. Digital government review of Brazil: towards the digital transformation of the public sector. Paris: OECD Publishing, 2018.
- OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público. Brasília: MH Comunicação, 1994.