

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL E INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Rejane Gomes de Oliveira Silva¹
Lucas Paulo Orlando de Oliveira²

RESUMO: A transformação digital no setor público brasileiro tem se intensificado nos últimos anos, impulsionada pela necessidade de modernização da administração e pela busca por maior eficiência, transparência e qualidade dos serviços prestados à população. Este artigo tem como objetivo analisar os principais desafios e oportunidades da transformação digital na gestão pública, destacando o papel da inovação tecnológica na reformulação dos processos administrativos e na relação entre Estado e cidadão. A discussão aborda o impacto da digitalização na cultura organizacional, nas estruturas burocráticas e no acesso à informação, com ênfase na importância de políticas públicas que promovam a inclusão digital, a capacitação de servidores e a adoção de soluções tecnológicas sustentáveis. A pesquisa baseia-se em revisão bibliográfica e análise de experiências brasileiras recentes no campo da inovação pública.

PALAVRAS-CHAVE: Transformação Digital. Inovação. Gestão Pública. Governo Digital. Serviços Públicos.

ABSTRACT: Digital transformation in the Brazilian public sector has intensified in recent years, driven by the need to modernize the administration and the search for greater efficiency, transparency and quality in the services provided to the population. This article aims to analyze the main challenges and opportunities of digital transformation in public management, highlighting the role of technological innovation in reformulating administrative processes and the relationship between the state and citizens. The discussion addresses the impact of digitalization on organizational culture, bureaucratic structures and access to information, with an emphasis on the importance of public policies that promote digital inclusion, the training of civil servants and the adoption of sustainable technological solutions. The research is based on a bibliographical review and analysis of recent Brazilian experiences in the field of public innovation.

KEY WORDS: Digital transformation. Innovation. Public management. Digital Government. Public Services.

1 INTRODUÇÃO

A transformação digital tem se consolidado como um fenômeno central nas mudanças organizacionais e sociais contemporâneas, impactando diretamente a forma como instituições públicas e privadas operam e se relacionam com seus públicos. No contexto da administração pública brasileira, a digitalização de processos e a adoção de tecnologias inovadoras representam uma oportunidade para modernizar a gestão, ampliar a transparência e melhorar a eficiência e a qualidade dos serviços ofertados à população.

¹Pós-graduado em Gestão Pública. E-mail: rgosilva2@gmail.com.

²Orientador: Doutor e Mestre em Direito, Advogado e Especialista em Direito Constitucional e em Docência no Ensino Superior.

Este artigo tem como objetivo analisar os desafios e oportunidades da transformação digital na gestão pública brasileira, com ênfase no papel da inovação na reformulação dos processos administrativos e na construção de um modelo de administração mais eficiente, inclusivo e centrado no cidadão. A escolha do tema se justifica pela crescente necessidade de adaptação do setor público às demandas da sociedade digital, que exige agilidade, acessibilidade e maior integração dos serviços governamentais.

Apesar dos avanços institucionais, como a implementação do portal gov.br e de aplicativos digitais, ainda persistem diversos entraves para a efetivação da transformação digital no setor público. A problemática que motiva este estudo pode ser sintetizada na seguinte questão: como a transformação digital pode ser incorporada de forma efetiva e sustentável à gestão pública brasileira, superando entraves estruturais e culturais e promovendo inovação capaz de qualificar os serviços prestados à sociedade?

Para alcançar esse objetivo, o presente artigo se baseia em uma abordagem qualitativa, exploratória e bibliográfica, fundamentada em autores nacionais e internacionais, além da análise de documentos oficiais relacionados ao tema. A metodologia adotada permite compreender os aspectos organizacionais, sociais e tecnológicos envolvidos na transformação digital, fornecendo uma visão crítica e contextualizada sobre o cenário atual da gestão pública no Brasil.

A relevância deste estudo reside na sua contribuição para o debate sobre modernização do setor público, fornecendo subsídios para gestores, formuladores de políticas públicas e profissionais da área compreenderem os caminhos possíveis para uma inovação efetiva e duradoura. Ao refletir sobre os limites e possibilidades da transformação digital, o artigo busca colaborar com a construção de uma administração pública mais eficaz, transparente e conectada com as demandas da sociedade contemporânea.

2 DESENVOLVIMENTO

A transformação digital na administração pública brasileira tem ganhado destaque como ferramenta estratégica para modernização do Estado e qualificação da prestação dos serviços públicos. Esse processo implica não apenas na adoção de tecnologias, mas numa mudança mais ampla que envolve cultura organizacional, estrutura institucional, capacitação de servidores e revisão de modelos de gestão. Conforme Duarte e Ebert (2019), a transformação digital deve ser entendida como uma abordagem gerencial que promove reestruturação nos processos internos, com foco

em resultados, inovação e orientação ao cidadão.

Um dos avanços mais representativos nesse contexto é a consolidação da plataforma gov.br, que reúne centenas de serviços públicos em ambiente digital e busca padronizar a experiência do usuário, melhorar o acesso à informação e reduzir a burocracia. Iniciativas como essa refletem um esforço governamental de aproximar a administração do cidadão e tornar o Estado mais responsivo às demandas sociais. Contudo, como observa Maciel (2021), a realidade da transformação digital no Brasil ainda é marcada por desigualdades entre os entes federativos, especialmente quando se comparam os recursos tecnológicos disponíveis nos níveis federal, estadual e municipal.

A inovação no setor público requer não apenas tecnologia, mas também capacidade institucional para integrar sistemas, gerir dados, garantir a segurança da informação e promover o uso inteligente de recursos. Costa (2021) ressalta que os desafios são multidimensionais: técnicos, orçamentários, humanos e culturais. A resistência à mudança é uma das barreiras mais recorrentes, refletindo uma cultura organizacional ainda muito orientada por hierarquias rígidas e rotinas administrativas pouco abertas à experimentação.

Rogers (2016) reforça que a transformação digital bem-sucedida está intimamente ligada à mentalidade da liderança e à criação de uma cultura que valorize a agilidade, a colaboração e a inovação contínua. Isso exige uma abordagem sistêmica e integrada que vá além da simples digitalização de documentos e processos — é necessário repensar o papel do Estado e sua forma de se relacionar com a sociedade. Essa visão é compartilhada por Westerman, Bonnet e McAfee (2014), que defendem a necessidade de alinhar estratégias digitais com os objetivos centrais da organização, investindo não só em ferramentas, mas também em pessoas e processos.

Camões (2018) contribui com a discussão ao destacar que a inovação pública precisa estar institucionalizada, com espaços formais para experimentação, redes colaborativas e mecanismos de avaliação. Nesse sentido, programas de capacitação, estímulo à criatividade no setor público e ambientes que favoreçam a aprendizagem contínua são pilares fundamentais para sustentar a transformação digital.

Além disso, Rogers (2016) enfatiza que a inovação digital pode ser um vetor para o fortalecimento da governança pública e da transparência, desde que ocorra de forma planejada e inclusiva. Para isso, é essencial garantir o acesso equitativo à internet e às tecnologias, sobretudo em regiões onde a exclusão digital ainda é uma realidade. A Jornada de Transformação Digital promovida pelo SEBRAE, por exemplo,

evidencia como a parceria entre entes públicos e entidades do terceiro setor pode acelerar a digitalização em contextos locais, inclusive entre micro e pequenas prefeituras.

Por fim, a transformação digital não deve ser compreendida como um fim em si mesma, mas como um instrumento para alcançar uma gestão pública mais eficiente, transparente e participativa. Para que esse processo seja efetivo, é necessário o engajamento dos gestores, o investimento em políticas públicas de inovação e o comprometimento com a melhoria contínua dos serviços oferecidos à população.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura e dos documentos oficiais permitiu identificar que a transformação digital na gestão pública brasileira tem avançado de forma significativa nos últimos anos, especialmente por meio de iniciativas como o portal gov.br, aplicativos de serviços digitais e planos estratégicos de governo digital. Esses avanços evidenciam o compromisso institucional com a modernização da administração pública e com a oferta de serviços mais acessíveis e eficientes à população.

Contudo, os dados extraídos da revisão teórica apontam que os desafios para consolidar esse processo permanecem relevantes. Entre os principais obstáculos observados estão: a desigualdade no acesso à tecnologia entre os entes federativos, a baixa interoperabilidade entre sistemas governamentais, a carência de capacitação contínua dos servidores públicos e a resistência cultural à inovação dentro das estruturas burocráticas.

Figura 1 – Domicílios em que havia a utilização de internet, por situação do domicílio (%)



Fonte: IBGE - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (2023)

Através da imagem acima, pode-se observar que em 2022, mais de 87% da população brasileira tinha acesso à internet, conforme o IBGE. No entanto, cerca de 6,4 milhões de domicílios particulares ainda não tinham acesso à internet. Além disso, a pesquisa da PNAD Contínua revelou que 92,2% dos estudantes utilizavam a internet, com diferenças entre redes públicas e privadas. Em áreas rurais e entre famílias de baixa renda, o acesso é ainda mais limitado, o que reforça a necessidade de políticas de inclusão digital como pré-requisito para o êxito das iniciativas de governo digital.

Também se observou que o êxito da transformação digital está fortemente associado à existência de políticas públicas integradas, à liderança comprometida com a inovação e à criação de ambientes institucionais que favoreçam a colaboração e a experimentação.

Figura 2 – Avaliação da Maturidade de Dados



Fonte: Portal gov.br – IND: Infraestrutura Nacional de Dados (2024)

O nível de maturidade digital de serviços públicos permite aos gestores e à sociedade avaliar o nível de alinhamento de um serviço público com princípios, regras e instrumentos do Governo Digital que visam à garantia dos direitos dos usuários, ao aumento da eficiência pública e à construção de um governo digital sustentável. Os autores analisados convergem na ideia de que a tecnologia, isoladamente, não é suficiente para transformar a gestão pública — sendo indispensável investir no desenvolvimento de capacidades institucionais e humanas. Em termos internacionais, o Brasil figura entre os países mais avançados no que diz respeito à maturidade digital do governo. De acordo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o país ocupa a 7ª colocação no ranking mundial de maturidade digital do setor público, com destaque para as áreas de identidade digital e integração de serviços. Esses dados

confirmam a existência de políticas públicas consistentes e de um ambiente institucional favorável à transformação digital no nível federal.

Contudo, ao analisar a realidade de estados e, principalmente, de municípios, observam-se desigualdades significativas. A Pesquisa TIC Governo Eletrônico 2022, do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), revela que apenas 27% dos municípios oferecem serviços por meio de aplicativos, enquanto 77% enfrentam dificuldades de infraestrutura tecnológica. Além disso, menos de 40% das prefeituras contam com servidores capacitados em tecnologia da informação, o que representa um entrave direto à implementação de soluções digitais locais.

Figura 3 – Índice de Maturidade em Governo Digital



Fonte: Banco Mundial (2022)

Por fim, os resultados evidenciam que a transformação digital pode fortalecer significativamente a governança pública, a transparência e a participação cidadã, desde que ocorra de forma planejada, estratégica e inclusiva. A partir dessas constatações, torna-se possível propor caminhos para o aperfeiçoamento da gestão pública a partir da inovação e da cultura digital. Esta parte do trabalho é dedicada à exposição dos resultados coletados na pesquisa, incluindo a interpretação e discussão dos dados coletados.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital é um dos pilares centrais para a construção de uma administração pública mais moderna, transparente e responsiva às demandas da sociedade. No contexto brasileiro, os avanços alcançados nos últimos anos demonstram que há um esforço concreto do Estado em incorporar a inovação tecnológica à gestão pública, mas também revelam a complexidade e os múltiplos desafios que esse processo envolve.

O presente estudo permitiu compreender que a transformação digital não depende exclusivamente da infraestrutura tecnológica, mas, sobretudo, da existência de uma cultura organizacional favorável à mudança, da formação de servidores públicos capacitados e do alinhamento entre políticas públicas e planejamento estratégico institucional. A literatura analisada demonstra que países que avançaram nesse campo o fizeram por meio de políticas integradas, com forte investimento em capacitação e em uma visão de longo prazo orientada por dados.

Os resultados apontam que, apesar da consolidação de ferramentas como o portal gov.br, ainda há uma lacuna considerável entre os níveis federal, estadual e municipal quanto ao grau de maturidade digital. O processo de inovação, portanto, precisa ser acompanhado de estratégias que considerem as desigualdades regionais, a exclusão digital e a fragmentação institucional, especialmente nas esferas locais.

Além disso, a promoção de uma transformação digital efetiva requer maior envolvimento da sociedade civil, transparência nas ações governamentais e o uso ético e inclusivo das tecnologias. A transformação digital deve ser compreendida como uma oportunidade para redesenhar serviços públicos com foco no cidadão, priorizando o acesso, a simplicidade, a participação social e a eficiência. Como contribuição prática, este trabalho reforça a importância de políticas públicas que não apenas fomentem a adoção de novas tecnologias, mas também promovam mudanças estruturais no modo como o Estado atua. É necessário consolidar um modelo de governança digital que valorize a interoperabilidade entre sistemas, a segurança da informação, a inovação contínua e a prestação de serviços públicos digitais com qualidade e equidade.

Futuros estudos podem ampliar o escopo desta análise por meio da investigação de experiências locais bem-sucedidas, identificando boas práticas de digitalização nos municípios, além de explorar as percepções dos cidadãos e dos servidores sobre o impacto da transformação digital no dia a dia da administração pública. Dessa forma, conclui-se que a transformação digital, quando planejada com visão estratégica, orientada por valores públicos e sustentada por políticas inclusivas, pode representar um divisor de águas na construção de uma gestão pública mais eficiente, democrática e alinhada às exigências de uma sociedade em constante transformação.

REFERÊNCIAS

CAMÕES, M. Inovação na gestão pública. Belo Horizonte: Fórum, 2018.

COSTA, M. Oportunidades e desafios da era digital para o setor público. Revista de

Administração Pública, v. 55, n. 3, p. 560-578, 2021.

MACIEL, C. S. F dos S. Governança digital e transparência pública: avanços, desafios e oportunidades. 1.ed. São Paulo: Lumen Juris, 2021.

ROGERS, D. L. Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital. 1. ed. São Paulo: Alta Books, 2016.

DUARTE, F; EBERT, C. Transformação digital: uma abordagem gerencial. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

OECD. Digital Government Review of Brazil: Towards the Digital Transformation of the Public Sector. Paris: OECD Publishing, 2018. Disponível em: <https://www.oecd.org/publications/digital-government-review-of-brazil-9789264307636-en.htm>. Acesso em: abr. 2024.

SEBRAE. Jornada de Transformação Digital. Disponível em: <https://sebrae.com.br>. Acesso em: abr. 2024.

WESTERMAN, G; BONNET, D; MCAFEE, A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press, 2014.

CGI.BR – Comitê Gestor da Internet no Brasil. Pesquisa TIC Governo Eletrônico 2022. São Paulo: CGI.br, 2023. Disponível em: <https://www.cgi.br/>. Acesso em: abr. 2024.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: acesso à Internet, à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2022. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso em: abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Plataforma Gov.br. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br>. Acesso em: abr. 2024.