



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

# revistafsa

[www4.fsnet.com.br/revista](http://www4.fsnet.com.br/revista)

Rev. FSA, Teresina, v. 19, n.5, art. 3, p. 45-64, mai. 2022

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.5.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



MIAR



## Transformação Digital na Administração Pública Brasileira: Uma Revisão Sistemática de Literatura

### Digital Transformation in Brazilian Public Administration: The Systematic Literature Review

#### Jairo Menezes de Barros Júnior

Mestrando em Administração Pública pela Universidade Federal de Alagoas  
Graduação em Administração pela Faculdade Maurício de Nassau de Maceió

E-mail: [jairo.junior@nti.ufal.br](mailto:jairo.junior@nti.ufal.br)

#### Luciana Peixoto Santa Rita

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo  
Professora do Mestrado em Administração Pública. Universidade Federal de Alagoas

E-mail: [luciana.santarita@feac.ufal.br](mailto:luciana.santarita@feac.ufal.br)

#### Wesley Vieira da Silva

Doutor em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Professor do Mestrado em Administração Pública. Universidade Federal de Alagoas

E-mail: [wesley.silva@feac.ufal.br](mailto:wesley.silva@feac.ufal.br)

---

#### Endereço: Jairo Menezes de Barros Júnior

Campus A. C. Simões. Av. Lourival Melo Mota, S/N,  
Tabuleiro do Martins, Maceió - AL, Cep: 57072-970,  
Brasil.

#### Endereço: Luciana Peixoto Santa Rita

Campus A. C. Simões. Av. Lourival Melo Mota, S/N,  
Tabuleiro do Martins, Maceió - AL, Cep: 57072-970,  
Brasil.

#### Endereço: Wesley Vieira da Silva

Campus A. C. Simões. Av. Lourival Melo Mota, S/N,  
Tabuleiro do Martins, Maceió - AL, Cep: 57072-970,  
Brasil.

**Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues**

**Artigo recebido em 13/01/2022. Última versão recebida em 10/02/2022. Aprovado em 11/02/2022.**

**Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review (avaliação cega por dois avaliadores da área).**

**Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação**



## RESUMO

O objetivo deste estudo é realizar uma revisão sistemática de literatura dos conceitos de transformação digital (TD) na administração pública no Brasil. Especificamente apresenta os trabalhos selecionados nas bases de dados, descreve conceitos sobre a utilização dos termos nos trabalhos de autores e a utilização de novas ferramentas e analisa a produção de literatura em relação à publicação de trabalhos. Como resultados, apresenta-se a compreensão da temática em termos de digitalização na administração pública no Brasil e uma discussão sobre o uso mais intensivo de ferramentas tecnológicas, além de novas formas de estruturar a gestão e as políticas públicas. Conclui-se que transformação digital (TD) e administração pública se relacionam e são relevantes para o aperfeiçoamento da administração pública no Brasil.

**Palavras-chave:** Transformação digital. Administração Pública Brasileira. Revisão Sistemática de Literatura.

## ABSTRACT

The aim of this study is to conduct a systematic literature review of the concepts of digital transformation (TD) in public administration in Brazil. Specifically, presents the selected works in the databases, describes concepts about the use of the terms in the authors' works and the use of new tools, and analyzes the literature production in relation to the publication of works. As results, it is presented the understanding of the theme in terms of digitalization in public administration in Brazil and a discussion about the more intensive use of technological tools, as well as new ways of structuring management and public policies. The conclusion is that digital transformation (TD) and public administration are related and relevant for the improvement of public administration in Brazil.

**Keywords:** Digital transformation. Brazilian Public Administration. Systematic Literature Review.

## 1 INTRODUÇÃO

Nesta seção, serão descritos a contextualização que aborda a problemática da pesquisa, os objetivos e a estrutura do artigo.

Segundo Luciano *et. al* (2018), a discussão sobre a transformação digital na administração pública já ultrapassa a questão de serviços eletrônicos, com a condição da participação das pessoas nas decisões do poder público através de meios digitais, pela internet. De acordo com Luciano *et. al* (2018), a promoção de um tipo de governança estabelecida em meio digital, que levaria à ampliação da transparência e com a consequente participação mais ativa dos cidadãos pelo uso intensivo de tecnologias de informação e comunicação as quais seriam fruto de uma cooperação entre administração pública e sociedade para a elaboração dessas ferramentas.

No entanto, a realidade brasileira, ainda, requer uma estruturação cada vez maior desses serviços e seu aprimoramento, demandando uma maturidade da relação entre governo e sociedade até em termos legais, como barreiras, para um avanço dessa participação. A temática traz reflexões importantes no que tange ao processo de atendimento do serviço público, com uma abordagem sobre a eficiência e a oferta cada vez maior de serviços digitais ao cidadão, trazendo a discussão sobre governo eletrônico e ferramentas de aperfeiçoamento dos processos na administração pública. Nessa linha, Filgueiras *et. al* (2019) sublinham o argumento de que a transformação digital no poder público representa uma alteração na forma como as instituições públicas estruturam seus processos de trabalho, considerando a função de seus funcionários, os padrões escolhidos, de acordo com suas realidades e os motivos os quais são decisivos para a digitalização de seus serviços.

O contexto atual discute a literatura sobre a transformação digital na administração pública brasileira em que se verifica que, de acordo com Luciano *et. al* (2018), as organizações públicas estão cada vez mais usando o potencial democrático das tecnologias de informação e comunicação (TIC), a fim de promover o engajamento dos cidadãos em seus processos organizacionais.

O objetivo da pesquisa é realizar uma revisão sistemática de literatura dos conceitos de transformação digital (TD) e de modelos na administração pública implementados no Brasil. Especificamente apresenta os trabalhos selecionados nas bases de dados, descreve conceitos sobre a utilização dos termos nos trabalhos de autores e a utilização de novas ferramentas e analisa a produção de literatura em relação à publicação de trabalhos. Dessa forma, as seguintes perguntas de pesquisa norteiam o desenvolvimento desta pesquisa: (i) qual é a

evolução temporal, termos e periódicos que vinculam pesquisas envolvendo TD modelos na administração pública implantados no Brasil? (ii) quais são os temas importantes para pesquisas envolvendo TD? (iii) quais são as perspectivas de pesquisa para o estado da arte nas publicações sobre o tema de administração pública e transformação digital?

A principal motivação para a realização da pesquisa é amparada na relação com a relevância do tema de transformação digital na administração pública, especialmente, a brasileira, observando-se a escassa quantidade de pesquisas encontradas com essa temática, quando são relacionadas às tecnologias de informação e comunicação no setor público, com o foco direcionado para a gestão pública no Brasil.

A originalidade do artigo está no fato de ser um trabalho voltado à revisão sistemática de literatura, usando como método a bibliometria sobre a temática e sua relação com a estrutura da administração pública no país, investigando suas aplicações e impactos de reflexões qualitativas sobre a utilização de novas ferramentas tecnológicas por meio do conceito de transformação digital no desempenho gerencial. Ademais, pretende-se abrir uma discussão para melhor execução e aperfeiçoamento das políticas públicas, relacionado ao resultado proporcionado pela temática, em função de publicações relativas ao tema, e, ainda, entender se essa relação é relevante para o alcance de eficiência e desempenho.

Como contribuição original à literatura, este artigo apresenta o estado atual das aplicações transformação digital em administração pública. De forma geral, apresenta as seguintes contribuições: (i) portfólio de artigos atualizados e com um recorte temático mais específico da TD, não considerando tecnologias complementares da temática como as tecnologias habilitadoras; (ii) campo de pesquisa identificando principais aspectos, evolução temporal, principais autores e outros aspectos; (iii) lacunas e oportunidades de pesquisa a serem exploradas, fornecendo aos pesquisadores da área um panorama geral das pesquisas e do estado da arte.

A estrutura do artigo está organizada da seguinte forma. A seção 2 apresenta o marco conceitual e a estrutura analítica. A seção 3 descreve a metodologia utilizada, uma vez que se baseia em acesso às bases de dados resultantes para avaliar a temática. A análise comparativa com resultados e discussão é efetuada na seção 4. A seção final sintetiza os principais resultados e apresenta as principais conclusões retiradas da análise bibliométrica. Ao final, estão listadas as referências utilizadas para este estudo.

## 2 MARCO CONCEITUAL

Essa seção apresenta as bases conceituais sobre transformação digital, ilustrando conceitos teóricos na perspectiva da administração pública brasileira.

Na discussão teórica sobre transformação digital, enseja que a temática se faz presente no cotidiano das organizações públicas, devido, principalmente, à ampliação de serviços fornecidos para a coletividade à distância, ou seja, por meios eletrônicos, com vistas a diminuir custos e distâncias, com um serviço que busca ser mais ágil. De acordo com Luciano *et. al* (2018), já se percebe uma mudança das ações, partindo de um governo eletrônico em direção a uma governança digital, baseada na participação social no processo decisório do governo, caracterizando-se como uma cooperação do poder público com a sociedade em que está inserida.

Outros estudos remetem aos interesses de especialistas envolvidos com a administração pública brasileira em que estaria numa fase de adequação e ampliação dos serviços disponibilizados digitalmente, embora Filgueiras *et. al* (2019) ressaltem que o uso das TICs no governo não é algo novo, onde, no momento atual, as TIC são aplicadas na prestação de serviços públicos no cotidiano, modificando a relação entre governos e sociedade, de modo burocrático e até mesmo gerencial. Completam, ainda, Filgueiras *et. al* (2019), que a adoção de novas tecnologias implica na melhoria de processos visando oferecer serviços centrados no usuário e serviços orientados para resultados, alinhando-se com a administração por resultados.

Nessa linha de pesquisa dos conceitos abordados, percebe-se que a administração pública brasileira, conforme Paletta e Moreiro-González (2020), se associa de forma mais intensa com o ambiente digital e com a transformação digital os quais são termos advindos do cenário de negócios, da iniciativa privada.

Uma extensa literatura tem investigado muitos aspectos sobre a digitalização, como explicam Paletta e Moreiro-González (2020), que o termo ambiente digital vem do marketing, representando o conjunto de meios, bases e ferramentas que abrem caminho para a participação de organização ou marca nas mídias eletrônicas. Enquanto a transformação digital, de acordo com Paletta e Moreiro-González (2020), seria a utilização de tecnologias visando criar procedimentos de trabalho junto aos clientes ou usuários, até mesmo alterar os processos organizacionais atuais, com a finalidade de satisfazer demandas de mudanças organizacionais e do ambiente em que as organizações estão inseridas.

Ainda, de acordo com Paletta e Moreiro-González (2020), a estrutura de tecnologias de informação e comunicação das organizações em meio eletrônico apresenta caráter instantâneo, de volume, onipresente e através de diversos meios de mídia simultaneamente interligados. Além disso, completam Paletta e Moreiro-González (2020) que a transformação digital mostra que o benefício do aprimoramento de processos eletrônicos passou do mercado para diversas áreas da sociedade, para as pessoas e, sobretudo, para a oferta de informação.

Um dos aspectos importantes na discussão ao abordar a relação dos conceitos de transformação digital e administração pública é amparado por Canedo *et. al* (2020) que seguem na mesma linha que os governos estão implementando projetos de transformação digital e iniciativas por vários motivos, de um lado, o cidadão em mudanças, na busca de satisfação e da experiência, e, de outro lado, a economia de custos. Ao tratar do contexto da transformação digital no país, Canedo *et. al* (2020) mostram que a administração pública brasileira tem incentivado agências brasileiras a transformar seus serviços em digitais (um serviço público onde ocorre eletronicamente) para acesso, monitoramento e avaliação pelos cidadãos.

Por sua vez, Souza e Neto (2020) trazem à tona que a administração pública resguarda os interesses da coletividade, demanda realizar um planejamento adequado, tendo em vista propiciar aprimorados serviços para os usuários, que se sujeita ao arcabouço legal e, também, a regulamentações. Com essa necessidade de melhoria dos serviços públicos, Souza e Neto (2020) afirmam que a transformação digital é uma missão a qual não depende, necessariamente, da ação do poder público. Complementam, ainda, Souza e Neto (2020) que as pessoas e as organizações privadas também representam importante papel no cenário de mudanças para uma transformação digital, com o incentivo cada vez mais amplo para as ferramentas de TIC por todo o país.

Para contextualizar a aplicação da transformação digital no Brasil, Souza e Neto (2020) ressaltam que, no país, o poder público vem executando diversas pesquisas que resultaram em relatórios, sinalizando-se as adversidades e brechas as quais necessitam ser trabalhadas para aperfeiçoar as ferramentas de TIC, junto ao setor de tecnologia no mercado, para incentivar o desenvolvimento do Brasil, no que se refere a um planejamento de governo digital e dos serviços fornecidos aos cidadãos.

O exame que fazem Tuttman e Macadar (2020) sobre administração pública é tratado pelas autoras, ao observar que, no país, o poder público almeja fornecer à população mais confiabilidade e transparência, principalmente levando em consideração o quadro da política e economia à medida que foram revelados diversos casos de crimes contra a administração

pública. Ainda Tuttman e Macadar (2020) fazem referência a uma necessária superação da nova gestão pública ou modelo gerencialista, chamado de New Public Management (NPM), para um modelo de governança pública que estaria mais alinhado à participação social e com a transparência, através de um governo eletrônico, relacionado com a transformação digital.

As autoras Tuttman e Macadar (2020), quando elegem uma relação da transformação digital dentro da administração pública, mostram que, ao levar um serviço para um meio eletrônico, como no exemplo do serviço de impostos, podem ser melhorados os processos com a finalidade de se obter mais transparência. Seguem Tuttman e Macadar (2020) afirmando que o mapeamento dos processos a serem disponibilizados para a população, de forma legal e aberta, seria somente a primeira etapa. O artigo em destaque busca avaliar as pesquisas e suas especificidades no que se referem à aplicação prática, metodologias utilizadas, realizando análises sobre o aprofundamento da discussão, pouco abordada quando se verifica o conceito no serviço público, quando se observa um determinado distanciamento quanto ao tema, seja pela questão legal por se tratar de uma interferência externa, advinda do mundo dos negócios, seja pela questão da limitação de infraestrutura e capacitação de pessoal da administração pública. Para voltar a atenção para essa temática digital, busca-se uma investigação para colaborar com pesquisas sobre a TD na administração pública brasileira.

### **3 METODOLOGIA**

Nesta seção, descreve-se a metodologia da pesquisa. Quanto à natureza, segundo Bryman (2011), a pesquisa é qualitativa em função da ausência das métricas de números, classificados e analisados, não se aplicando técnicas estatísticas.

#### **3.1 Caracterização da tipologia de pesquisa**

A pesquisa busca, de acordo com Gil (2017), quanto aos objetivos, realizar uma pesquisa exploratória, tendo em vista obter uma maior aproximação com a problemática, ao tentar explicá-lo, através de um levantamento bibliográfico do problema pesquisado por meio de um método bibliométrico. Com o objetivo de conhecer, analisar e avaliar a literatura atual sobre TD na administração pública no Brasil foi realizada uma revisão sistemática da literatura (RSL) sobre a temática, guiada pelas questões definidas na seção 1.

Ainda, conforme Gil (2017), a pesquisa procura, quanto aos procedimentos técnicos, efetuar uma pesquisa bibliográfica, devido ser fundamentada em material já conhecido, especialmente configurado por meio de publicações científicas. Para definir a abordagem da

pesquisa, conforme Gil (2017), o trabalho busca entender e explicar, dentro de dados qualificáveis, a realidade de certos fenômenos, através de diversas categorias sociais.

### 3.2 Classificação de instrumentos de coleta de dados

A coleta foi realizada por meio de dados secundários, coletados a partir de pesquisa bibliográfica em bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, detalhado o modelo na subseção seguinte. O período amostral foram os últimos cinco anos, de 2017 a 2021.

O método de observação da pesquisa realizada neste trabalho se configura como sistemático, conforme Gil (2017), devido o autor ter escolhido antecipadamente a bibliografia a ser estudada e o escopo que será analisado, por meio de um plano, compostos pelas classificações de análise devidas, constituídos os objetivos da pesquisa a fim de realizar observação controlada e, portanto, quanto aos meios, é uma observação estruturada, com um roteiro já estabelecido para a pesquisa.

O protocolo de pesquisa sistemática da literatura foi baseado no protocolo de Gil (2017). Neste protocolo são propostas nove etapas para o desenvolvimento da pesquisa: a) escolha do tema; b) levantamento bibliográfico preliminar; c) formulação do problema; d) elaboração do plano provisório de assunto; e) busca das fontes; f) leitura do material; g) fichamento; h) organização lógica do assunto; e i) redação do texto.

### 3.3 Classificação de instrumentos de coleta de dados

Os dados coletados para elaboração dessa pesquisa foram realizados no período de agosto a setembro de 2021 e possui uma perspectiva transversal, guardando relação de conceitos interdisciplinares com diversas áreas de estudo, onde, de forma observacional sistemática, é analisado o estado da arte das publicações ao longo do período pesquisado, para que seja possível embasar futuras pesquisas.

Segundo Gil (2017), para o registro das informações, em virtude da ampla disseminação de materiais bibliográficos em formato eletrônico, assume grande importância para a pesquisa feita por meio de bases de dados e sistemas de busca. Sendo assim, suas fontes são secundárias, baseadas em pesquisa bibliográfica.

Os conceitos da pesquisa são: transformação digital e modelos de administração pública. As bases de dados *Scopus* e *Web of Science* foram selecionadas tendo em vista a abrangência dos resultados dos termos utilizados, onde a busca encontra um número amplo de



trabalhos, através da *string* de busca, a seguir, no quadro abaixo, o modelo de análise de pesquisa para os conceitos tratados no artigo.

As palavras-chaves utilizadas foram: administração pública e transformação digital. Ao final, foram encontrados os trabalhos que respondam às questões de pesquisa por meio da realização de análise, com a utilização dos filtros de pesquisa acima mencionados.

**Quadro 1 - Buscas nas bases de dados**

Itens	Bases de dados	
	Scopus	Web of Science
<b>String de busca ou palavras-chave</b>	(TITLE-ABS-KEY (digital AND transformation ) AND TITLE-ABS-KEY ( public AND administration ) )	digital transformation e public administration
<b>Trabalhos encontrados</b>	228	315
<b>CrITÉRIOS de inclusão</b>	País (Brasil); Data de publicação (2017 a 2021)	
<b>CrITÉRIOS de exclusão</b>	Pertinência com o tema	
<b>Trabalhos excluídos</b>	223	304
<b>Trabalhos analisados</b>	5	11
<b>Duplicados</b>	3 trabalhos repetidos (intersecção entre as bases)	
<b>Filtros de seleção</b>	Título e resumo	7
	Introdução e conclusão	6
	Leitura completa	6
<b>Trabalhos selecionados</b>	6	

Fonte: Elaborados pelos autores (2021)

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Arrolaram-se os dados relativos às dimensões e fatores da pesquisa. Em seguida, registraram-se as associações no problema pesquisado, sendo apresentada a análise comparativa da associação entre transformação digital e administração pública brasileira.

#### 4.1 Transformação digital e administração pública brasileira

Na visão de Luciano *et. al* (2018), constata-se que o governo do Brasil, seguindo tendência mundial, lançou política de governança digital (PGD) a qual norteia a atuação que se refere ao uso das TICs, dentro das relações da administração pública e seus usuários.

Em seu trabalho, Luciano *et. al* (2018) realizam uma pesquisa que realiza levantamento de barreiras para uma participação social na PGD, percebendo-se a influência das ferramentas tecnológicas no trabalho exercido pela administração pública, com estudo efetuado através de uma pesquisa transversal exploratória, tendo um enfoque qualitativo, com uma coleta por análise documental e entrevistas semiestruturadas, o que evidencia pela relevância da opinião na pesquisa, fundamental para a construção da participação efetiva na estratégia digital.

Evidencia-se, no trabalho de Filgueiras *et. al* (2019), que a visão é bem mais no sentido de se mostrar uma análise da literatura, com a mudança do governo eletrônico para uma transformação digital, prosseguindo com o contexto do país e alteração organizacional com um governo com uso mais intensivo da tecnologia e ainda apresenta uma metodologia quantitativa de pesquisa para encontrar resultados.

Os autores Filgueiras *et. al* (2019) ainda abordam os achados de pesquisa quando se discute a preferência dos agentes públicos pela disponibilização dos serviços públicos em meios digitais e a dificuldade em se conceber a administração pública brasileira como uma plataforma digital, demonstrando-se que a transformação dos serviços em digitais é compreendida nas mudanças institucionais por conta de variáveis de gestão internas.

Para os autores Paletta e Moreiro-González (2020), ocorre que, através da transformação digital, se verifica a abordagem escassa para processos de seleção de concursos públicos para atividades desempenhadas em certames de seleção, dessa forma, mostra-se bastante relevante dispor de conhecimento tecnológico para realização de melhores serviços, sendo que estes últimos precisam de uma orientação voltadaa o usuário na disposição de alcançar esses resultados.

A transformação digital, segundo Paletta e Moreiro-González (2020), alterou a forma de trabalho dos servidores, especialmente aqueles profissionais que trabalham com informação, em termos de seu acesso, confiabilidade e disponibilidade das informações, incluídas as capacidades de comunicação e êxito que essas ferramentas tecnológicas oferecem.

No texto de Canedo *et. al* (2020), embora as vantagens se mostrem indiscutíveis, existem várias formas de se tratar o processo de transformação digital no governo, sendo que os países adotam diferentes maneiras de colocar em prática esses serviços digitais, a depender das estratégias e condições. Dessa forma, ainda de acordo com Canedo *et. al* (2020), é mais difícil efetuar comparativos entre países referentes ao desenvolvimento na estratégia de serviços digitais, porém existem relatórios que comparam e são abordados no trabalho dos autores.

Esse trabalho de Canedo *et. al* (2020) permite observar que o processo de transformação digital nos serviços da administração pública brasileira, agora, se mantém como precário e deficiente, conforme os estudos comparativos trabalhados pelos autores e analisados em sua investigação. Ainda, segundo Canedo *et. al* (2020), o poder público do Brasil necessita dispor de tecnologia a qual contabilize os valores dos serviços públicos, devido a resultados insatisfatórios, estes reportados em relatórios do Ministério Público.

Conforme Canedo *et. al* (2020), se faz necessário melhorar a coleta de dados para serem trabalhados os custos dos serviços, com o uso de ferramentas para se avaliar a experiência do usuário, podendo a administração pública brasileira obter um retorno do cidadão sobre a prestação dos serviços, visando corrigir suas falhas, caso sejam encontradas.

Essa análise dos autores Canedo *et. al* (2020), com base nas pesquisas comparativas realizadas, pode fundamentar, inclusive, uma avaliação para fornecimento de outros novos serviços para os cidadãos, sinalizando para necessidade de capacitação para facilitar o uso das tecnologias. O estudo de Canedo *et. al* (2020) mostra que na administração pública federal existe um processo para a ampliação da digitalização dos serviços públicos, com um intenso trabalho a ser feito visando aprimorar os serviços disponibilizados e para um melhor atendimento dos usuários dos serviços públicos de forma mais eficaz.

O ponto de vista de Souza e Neto (2020) sobre a transformação digital na administração pública vem na direção de que o conceito das cidades inteligentes aparece de modo a ser uma ferramenta de aperfeiçoamento dos serviços públicos fornecidos para a população, fundamentadas nas TICs as quais disponibilizam os serviços e o volume de informações em meios eletrônicos.

Dessa forma, Souza e Neto (2020) alegam que, através de plataformas digitais elaboradas de forma complexa e eficiente, as ferramentas de tecnologia acabam por incorporar um conjunto de meios eletrônicos que permitem definir a ideia de cidades inteligentes, por meio de uma interação direta com os cidadãos e, em vista disso, proporcionam uma resposta adequada e rápida para as demandas por serviços públicos.

Prosseguem Souza e Neto (2020) trazendo a ideia de que se necessita colocar em primeiro plano uma atuação em prol da transformação digital, na procura por uma excelência nos serviços fornecidos para a população, com uma economia de custos e competitiva, gerando oportunidades e através de políticas públicas mais assertivas e avançadas em termos de qualidade.

Nessa realidade, Souza e Neto (2020) propõem que as chamadas cidades inteligentes sejam locais que utilizem ferramentas tecnológicas, tendo em vista a promoção da satisfação dos cidadãos, por meio da acessibilidade e confiabilidade das informações, de forma agilizada, sem esquecerem uma melhor adequação econômica para a sociedade, incluindo todos os usuários.

No trabalho de Tuttman e Macadar (2020), é apresentada uma aplicação mista de pesquisa em torno da transformação digital voltada para uma administração pública específica estadual, por meio de uma análise mista, qualitativa e conceitual, e depois quantitativa, onde mostra que a digitalização de serviços com a finalidade de atingir os usuários, tendo em vista propiciar a integração do poder público junto aos cidadãos, além de demonstrar uma voluntariedade diante da opinião pública, pode ser uma oportunidade a ser aproveitada com relação à utilização de ferramentas tecnológicas que facilitem o processo de trabalho e melhore os serviços.

A pesquisa de valor com base na transformação digital, proposta por Tuttman e Macadar (2020), mostra que, embora não se tenha ao certo o tamanho do valor ganho com a aplicação dos serviços digitalizados, tem-se um ganho no processo de trabalho junto aos clientes, devido à maior satisfação com os serviços prestados, por conta da maior agilidade e transparência na entrega das demandas.

## 4.2 Resultados da análise

Na análise bibliométrica, os conceitos são intensamente abordados, principalmente nos trabalhos dos autores Luciano *et. al* (2018), Filgueiras *et. al* (2019), Canedo *et. al* (2020) e Tuttman e Macadar (2020), de forma que são tratadas não somente as teorias, como também são pesquisadas suas relações, com diferentes tipos de levantamentos, com esferas de governo por meio de dados secundários e até de pesquisas com entrevistas, junto aos agentes públicos com percepções quantitativas e qualitativas, deixando esses trabalhos com maior aderência à pesquisa deste artigo. Abaixo segue nuvem de palavras dos trabalhos selecionados em que se destaca a ênfase para as palavras-chave deste artigo.

Figura 1 - Nuvem de palavras dos trabalhos seleccionados



Fonte: Elaborados pelos autores (2021)

Os achados da revisão sistemática realizada demonstram que foram encontrados trabalhos com pertinência ao tema, mas que buscam objetivos distintos, sendo que a maior parte dos trabalhos aprofunda bastante o tema, especialmente os trabalhos em publicações estrangeiras, os quais utilizam metodologias com ferramentas que possibilitam uma observação mais clara sobre os temas de investigação.

Os trabalhos investigados apontam uma intensa utilização de abordagem voltada para o ambiente empírico, porém a contextualização é distinta, mesmo que os textos sejam produzidos por autores brasileiros, pois as publicações realizadas no exterior acabam realizando uma conceituação dos principais temas abordados neste trabalho, inclusive com referencial teórico e análise acerca dos períodos históricos de determinados modelos de administração pública e sua relação com a transformação digital, em situações de aplicabilidade da teoria e prática, onde são feitos estudos comparativos, pesquisas e levantamentos, com o uso de métricas que visam à definição de padrões e resultados para os problemas de pesquisa. Abaixo segue o quadro 2 que aponta os autores, a nacionalidade e a publicação em que foram tornados públicos os trabalhos.

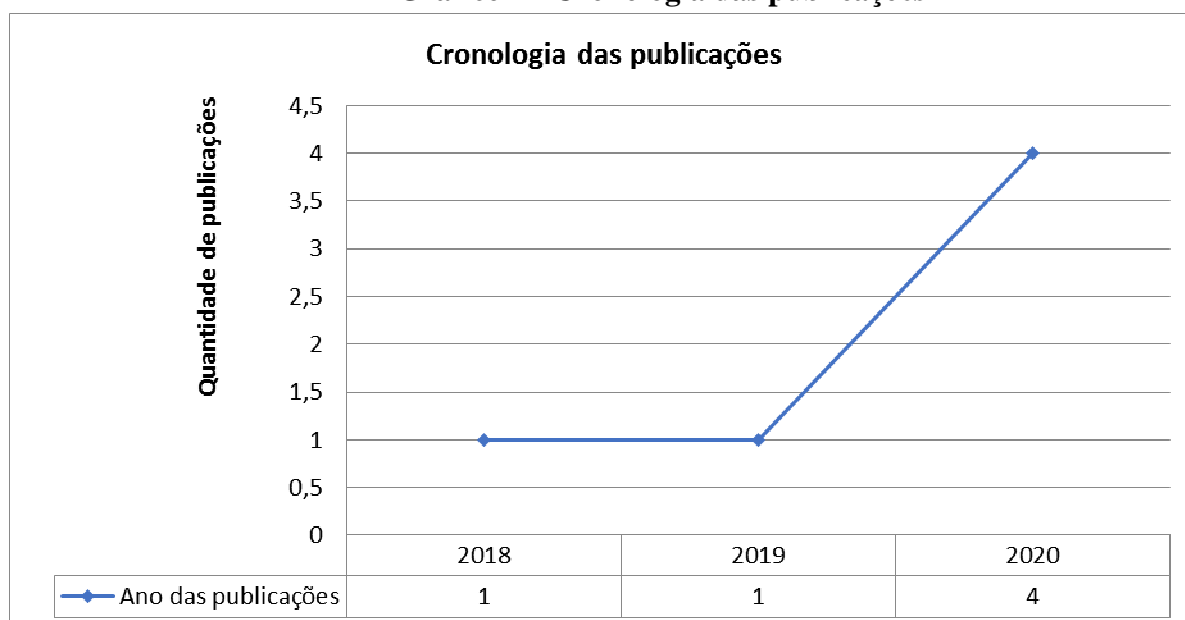
**Quadro 2 - Trabalhos selecionados nas bases de dados**

Item	Autores	Ano	Publicação
1	LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G. C.; SANTOS, F. P.	2018	ACM International Conference Proceeding Series
2	FILGUEIRAS, F; CIRENO, F; PALOTTI, P.	2019	Latin American Policy
3	PALETTA, F. C.; MOREIRO-GONZÁLEZ, J. A. O.	2020	Informação & Sociedade: Estudos
4	CANEDO, E. D.; TIVES, H. A.; CERQUEIRA, A. J.	2020	ICEIS 2020 – Proceedings of the 22nd International Conference on Enterprise Information Systems
5	SOUZA, P. V. N. C. S.; NETO, R. D. S.	2020	Revista Jurídica
6	TUTTMAN, C.; MACADAR, M. A.	2020	ACM International Conference Proceeding Series

Fonte: Elaborados pelos autores (2021)

Observa-se, de acordo com o gráfico 1, que o percentual de 66,67% das publicações é referente ao ano de 2020 com abordagem sobre o tema deste artigo, sendo que 16,66% das publicações se referem ao ano de 2018, com uma publicação, e o mesmo percentual é referente ao ano de 2019, também com uma publicação.

**Gráfico 1 - Cronologia das publicações**

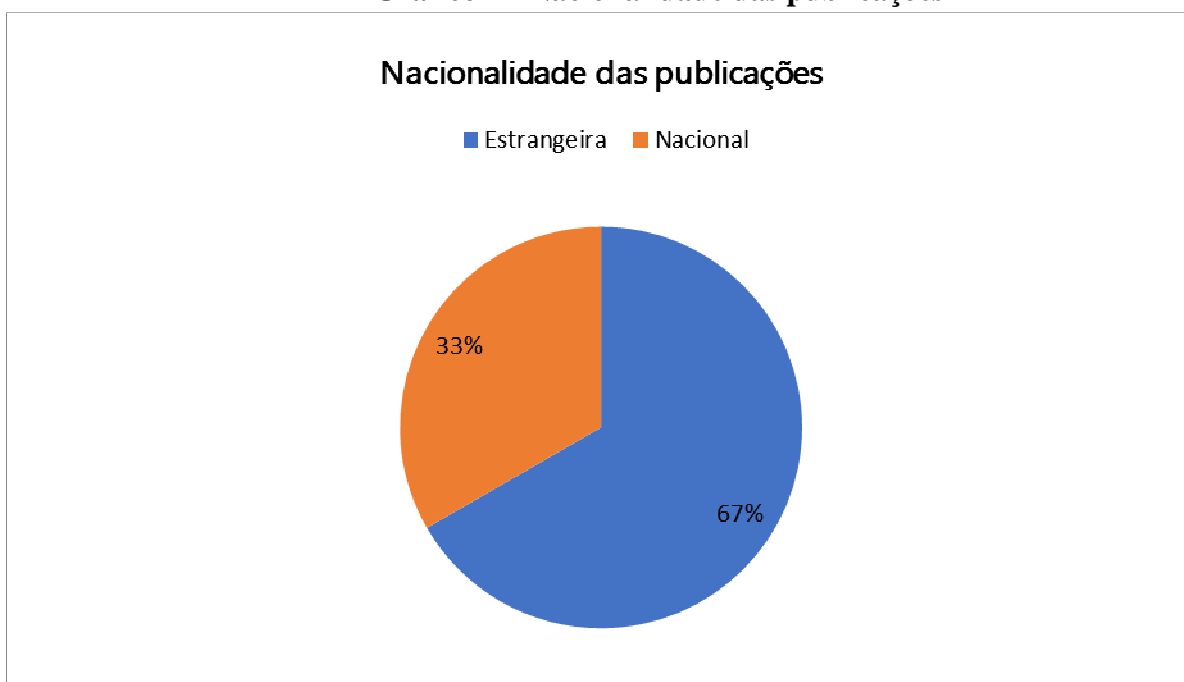


Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

Constata-se, ainda, de acordo com o quadro 2, que 67% das publicações acerca do tema abordado foram publicadas fora do país, utilizando, inclusive, estudos comparativos com outros países. No entanto, no contexto brasileiro, aprofundando o tratamento dos conceitos

deste artigo nos debates em territórios estrangeiros, os trabalhos em publicações nacionais selecionados representam 33% dos trabalhos selecionados, que, embora sejam de publicações nacionais, abordam realidades mais específicas, tratando os conceitos da pesquisa de uma forma mais generalizada, evidenciando-se o pouco debate em território nacional sobre o tema.

**Gráfico 2 - Nacionalidade das publicações**



Fonte: Elaborado pelos autores (2021)

### 4.3 Discussão

Percebe-se que os trabalhos de publicações no exterior demonstram uma forte relevância com o que é abordado nas questões formuladas, embora com objetivos gerais e específicos diferentes, como pode ser observado na publicação dos autores Luciano *et. al* (2018). Nesse trabalho, investigam a temática de aumento da participação popular na administração pública, por meio de um governo digitalizado, pela percepção dos gestores públicos pesquisados. A pesquisa dos autores citados ocorreu por meio de pesquisa qualitativa exploratória e foram levantadas barreiras em busca na literatura, onde são retratadas as políticas do governo brasileiro e suas estratégias para atuação digital, trazendo as pessoas para uma maior participação e ainda os entraves para que isso aconteça.

Na publicação de Luciano *et. al* (2018), os autores concluem, em sua pesquisa, que para uma chamada governança digital é importante que se coloquem os cidadãos no centro

das políticas públicas e que mais ações sejam feitas no intuito de se aprimorar e se explorar a transparência das informações com maior segurança para as pessoas e que as pesquisas procurem encontrar os obstáculos estruturais e culturais da sociedade, junto a cada um dos cidadãos e não somente dentro da própria administração pública.

Filgueiras *et. al* (2019) apontam uma pesquisa sobre preferências sobre digitalização de serviços públicos, enfatizando isso através de pesquisa com base em dados secundários, fundamentados em indicadores de censo no serviço público realizado pela ENAP em que se busca entender, por meio análises quantitativas de serviços públicos, a justificativa que leva determinados serviços a serem mais informatizados que outros, seja pela adesão do público, seja pela prestação de serviço pelos servidores e a estrutura na qual estão inseridos, acaba por evidenciar que é necessário obter dos usuários um maior interesse, também, em participar do processo, através de suas opiniões e pontos de vista para que a transformação digital seja revisada no poder público, salientando-se que não é um processo homogêneo, mas sim, heterogêneo e gradativo, de acordo com as capacidades estatais, para a aplicação da TD.

O trabalho de Canedo *et. al* (2020), por sua vez, mostra o cenário atual dos serviços públicos brasileiros e sua pesquisa traz reflexões sobre o que o cidadão espera para essa administração pública mais modernizada, compatibilizando-se com a visão dos outros textos selecionados, mas, com um detalhamento sobre as políticas e legislações na área digital aplicadas no âmbito federal. Assim, efetua uma análise, por meio de questionário que busca respostas em relação aos serviços digitalizados já em prática pelo governo e expectativa sobre o processo. Constata-se, então, a necessidade de se mudar a visão dos agentes públicos para a implantação de um governo digital mais preparado para atender aos anseios dos cidadãos.

Com efeito, demonstram, em seu trabalho, Tuttmann e Macadar (2020), que os modelos de administração pública no contexto histórico no Brasil têm relação intrínseca com a forma como são prestados os serviços públicos aos usuários, salientando-se que ainda se vivencia um período de estruturação do atendimento em meios digitais junto à população, visto que existe um movimento de burocracia na gestão, e os autores relatam que estaria vinculado a um modelo gerencialista, onde se necessita ampliar os meios de transformação digital, onde propõem um modelo conceitual, baseado em robusta revisão de literatura, mais voltada para uma pesquisa-ação, de evolução para um serviço público digitalizado, que incorpore valor agregado e, ao mesmo tempo, reduza custos.

Enquanto se examinam os trabalhos de autores das publicações em periódicos brasileiros, os mesmos acabam tratando de problemas que não suscitam uma análise de conceitos, mas sim, uma abordagem da aplicação dos conceitos em situações específicas,



como no trabalho de Paletta e Moreiro-González (2020), que buscam tangenciar o tema de transformação digital no sentido de levar para um entendimento da relevância de conhecimentos tecnológicos para obtenção de êxito em seleção de profissionais de informação por meio de editais públicos.

Paletta e Moreiro-González (2020) levantam as melhores práticas da administração pública na elaboração desses processos e ainda estudam os valores dados a essa qualificação no cenário digital em que se avalia, nessa mesma linha, a utilização de meios digitais pelo poder público brasileiro, especificamente em processos de seleção, verificando-se que não é satisfatório o envolvimento do setor público com esse compromisso de atualização das práticas em um mundo cada vez mais digital, sendo preciso evoluir na iniciativa que vise aperfeiçoar a transformação digital e, conseqüentemente, a qualificação especializada para que se atenda de uma melhor forma as expectativas dos usuários.

Com uma abordagem qualitativa, em situação mais ampla, Souza e Neto (2020) efetuam uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, tendo em vista uma fundamentação na literatura que se relaciona com a transformação digital de forma que demonstra a sua relevância em termos gerais com os conceitos das cidades inteligentes, que seriam por si só uma conceituação com intensa amplitude, sem delimitação geográfica.

Por sua vez, Souza e Neto (2020) levam a discussão para uma base teórica a qual traz as iniciativas de governo no Brasil, com maior utilização de tecnologias da informação e comunicação e, além disso, para modelos de administração pública associados com a iniciativa privada, especialmente por meio das chamadas parcerias público-privadas, trazendo o cenário legal da transformação digital e a análise da literatura a qual também demonstra semelhante a este artigo, que os conceitos de ferramentas tecnológicas aliadas à administração pública vêm sendo abordados com mais frequência nos últimos anos e que os trabalhos ainda são escassos no Brasil, distribuídos de forma ainda desigual nas regiões do Brasil.

Afirmam Souza e Neto (2020) que é possível uma mudança a partir de um processo oriundo da atuação de lideranças políticas, uma participação social e com as parcerias entre poder público e iniciativa privada em que o cenário de transformação digital seja expandido na realidade brasileira, sendo que, para tanto, o estímulo e o aporte em pesquisas acadêmicas são cruciais para o desenvolvimento de novas tecnologias, melhoria da qualidade de vida nas cidades e dos cidadãos, com mais qualificação dos mesmos e tendência para dinamizar a economia.

Por fim, ao tratar sobre a análise comparativa de todos os trabalhos pesquisados e selecionados, os trabalhos publicados fora do país, sobretudo os mais recentes, dos autores

Filgueiras *et. al* (2019), Canedo *et. al* (2020) e Tuttman e Macadar (2020), publicados nos anos de 2019 e 2020, são os que apresentam aspectos mais aderentes ao objetivo geral deste artigo e que se busca responder em seu problema de pesquisa, visto que conceituam e qualificam o debate com evidências assertivas sobre a aplicação teórica e prática da temática desta pesquisa sistemática.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Destaca-se que foi possível responder às questões propostas, à medida que a pesquisa realizada constatou que a transformação digital é um tema emergente, sobretudo em um cenário de constantes mudanças enfrentadas em todas as esferas, seja na iniciativa privada, que fornece tecnologias que dão suporte para uma melhoria do aspecto de processos organizacionais, com oferta de ferramentas de TIC para a facilitação do trabalho, seja na administração pública, que já apresenta iniciativas de governo eletrônico, com vistas a evoluir para uma participação social pela disponibilização crescente de dados abertos.

Posto isso, o objetivo do trabalho foi alcançado, visto que a revisão sistemática de literatura dos conceitos de transformação digital (TD) e de modelos de administração pública implementados no Brasil foi realizada dentro de sua proposta apresentada, incluindo os objetivos específicos que permitiram uma discussão ampla, levantando os contextos e os protocolos de pesquisa. A pesquisa propiciou um aprofundamento dos conceitos, relacionados entre si, com vistas a fortalecer a investigação sobre o estado da arte da temática. Verificou-se que os dois conceitos se relacionam e que é relevante para o aperfeiçoamento da modernização digital da administração pública no Brasil.

Os resultados revelam que o tratamento do conceito de transformação digital envolve enfoques voltados para uma administração por resultados, inserido numa visão de maior ampliação do volume de informações para o cidadão para um melhor desempenho da administração pública, colocando-se de forma mais intensa uma abordagem mais tecnicista e gerencialista.

De forma geral, os resultados apontam uma maior fundamentação teórica e um maior interesse para os conceitos pesquisados, com o incentivo da pesquisa sobre o tema, mesmo com as limitações sobre a quantidade de trabalhos encontrados, tendo em vista um período pequeno de publicações encontradas, sendo maior esse número nos últimos três anos. Então, fica a concepção deste trabalho sobre os conceitos e a temática, que teve como finalidade dar suporte exploratório para futuras pesquisas.

Algumas limitações deste estudo podem ser apontadas, como: (i) apenas duas bases científicas foram consideradas. No futuro, estudos mais amplos podem incluir outros repositórios; (ii) apenas artigos recentes foram analisados, apesar de um dos objetivos considerar publicações recentes para fornecer o estágio da arte atualizado. Todavia, um período maior de análise pode fornecer novos achados de pesquisa.

Os resultados alcançados nesta pesquisa não apontaram conclusões definitivas, registrando a necessidade de outras linhas de pesquisa como perspectivas futuras que devem ser organizadas a partir dos debates acadêmico e político, originando políticas que sejam direcionadas para um mix de políticas que incluam educação, inovação, políticas de inovação, entre outras, que visam ao reforço da estrutura digital que está na base da administração pública brasileira, ao mesmo tempo em que se prosseguem os estudos sobre as oscilações do mercado conducentes à constante adaptação do processo.

## REFERÊNCIAS

BRYMAN, A. **Social Research Methods**, Oxford University Press, 2015.

CANEDO, E. D.; TIVES, H. A.; CERQUEIRA, A. J. Citizen's perception of public services digitization and automation. **ICEIS 2020 – Proceedings of the 22nd International Conference on Enterprise Information Systems**, vol. 2, p. 754-761, 2020.

FILGUEIRAS, F; CIRENO, F; PALOTTI, P. Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil. **Latin American Policy**, vol. 10, n. 2, p. 195-219, 2019.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G. C.; SANTOS, F. P. Promoting social participation through digital governance: Identifying barriers in the brazilian public administration. **ACM International Conference Proceeding Series**, p. 419-427, 2018.

PALETTA, F. C.; MOREIRO-GONZÁLEZ, J. A. O reflexo da transformação digital nas atividades e conhecimentos requeridos nos concursos públicos para profissionais da Informação no Brasil. **Informação & Sociedade: Estudos**, [S. l.], v. 30, n. 2, 2020.

SOUZA, P. V. N. C. S.; NETO, R. D. S. Perspectivas das cidades inteligentes na administração pública em tempos de transformação digital. **Revista Jurídica**, vol. 3, n. 60, p. 39-68, 2020.

TUTTMAN, C.; MACADAR, M. A. Public value creation through digital transformation in tax administration: A conceptual model proposal. **ACM International Conference Proceeding Series**, p. 762-766, 2020.

**Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:**

BARROS JÚNIOR, J. M; RITA, L. P. S; SILVA, W. V. Transformação Digital na Administração Pública Brasileira: Uma Revisão Sistemática de Literatura. **Rev. FSA**, Teresina, v.19, n. 5, art. 3, p. 45-64, mai. 2022.

<b>Contribuição dos Autores</b>	<b>J. M. Barros Júnior</b>	<b>L. P. S Rita</b>	<b>W. V. Silva</b>
1) concepção e planejamento.	X	X	
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X