



University of  
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Universitário Santo Agostinho

# revistafsa

www4.Unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 5, art. 3, p. 44-66, mai. 2026

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

<http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.5.3>

DOAJ DIRECTORY OF  
OPEN ACCESS  
JOURNALS

WZB  
Wissenschaftszentrum Berlin  
für Sozialforschung



## Trajatória das Políticas Públicas de Transformação Digital no Brasil

## Trajectory of Public Policies for Digital Transformation in Brazil

### Edemir Pereira Flores Junior

Mestre em Administração Pública

E-mail: edemir.flores@ufms.br

### Ceres Jordão Costa

Mestre em Administração Pública

E-mail: ceres.costa@ufms.br

### Jeovan de Carvalho Figueiredo

Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas

Professor da Universidade Federal de Mato Grosso do Sul

E-mail: jeovan.figueiredo@ufms.br

### Gemael Chaebo

Doutor em Administração pela Universidade de Brasília

Professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Nova Andradina

E-mail: gemael.chaebo@ufms.br

### Silvio Paula Ribeiro

Doutor em Ciências Contábeis pela Universidade do Valor do Rio dos Sinos

Professor na Universidade Federal de Mato Grosso do Sul – Campus Nova Andradina

E-mail: silvio.ribeiro@ufms.br

#### Endereço: Edemir Pereira Flores Junior

ESAN/UFMS - Avenida Senador Filinto Müller, nº 1555,  
Bairro Vila Ipiranga, CEP 79074-460, Campo Grande –  
MS, Brasil.

#### Endereço: Ceres Jordão Costa

PROECE/UFMS – Cidade Universitária, Caixa Postal  
549, CEP 79070-900, Campo Grande – MS, Brasil.

#### Endereço: Jeovan de Carvalho Figueiredo

ESAN/UFMS - Avenida Senador Filinto Müller, nº 1555,  
Bairro Vila Ipiranga, CEP 79074-460, Campo Grande –  
MS, Brasil.

#### Endereço: Gemael Chaebo

UFMS Campus Nova Andradina – Avenida Rosilene  
Lima Oliveira, nº 64, Bairro Universitário, CEP 79752-  
254, Nova Andradina – MS, Brasil.

#### Endereço: Silvio Paula Ribeiro

UFMS Campus Três Lagoas – Avenida Capitão Olinto  
Mancini, nº 1662, CEP 79603-011, Três Lagoas – MS,  
Brasil.

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

**Artigo recebido em 14/04/2026. Última versão  
recebida em 29/04/2026. Aprovado em 30/04/2026.**

**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

Este artigo tem como objetivo mapear a trajetória das políticas públicas de transformação digital (TD) no Brasil, analisando a evolução normativa do processo de digitalização do setor público desde o Marco Civil da Internet. Metodologicamente, adotou-se abordagem qualitativa descritiva, combinando revisão bibliográfica e análise documental, com aplicação do método *PRISMA* para sistematização e seleção de 16 normativos federais promulgados entre 2014 e 2024, organizados por períodos presidenciais. Os resultados demonstram uma evolução consistente na TD brasileira, evidenciando arcabouço normativo sólido para acesso à internet, proteção de dados e oferta de serviços públicos digitais, além de novo direcionamento estratégico com participação social ativa. Conclui-se que o Estado brasileiro vem estabelecendo os alicerces necessários para que a TD prospere, avançando de questões de infraestrutura para a consolidação de políticas públicas digitais mais inclusivas e estratégicas, embora persistam desafios relacionados à exclusão digital e à capacitação cidadã.

**Palavras-chave:** Linha do Tempo. Trajetória. Transformação Digital. Governo Digital. Digitalização

## ABSTRACT

This article aims to map the trajectory of digital transformation (DT) public policies in Brazil, analyzing the normative evolution of the public sector digitalization process since the Internet Civil Framework. Methodologically, a descriptive qualitative approach was adopted, combining a literature review and documentary analysis, with application of the *PRISMA* method to systematize and select 16 federal regulations enacted between 2014 and 2024, organized by presidential terms. Results demonstrate consistent evolution in Brazilian DT, evidencing a solid normative framework for internet access, data protection, and digital public service provision, along with a new strategic direction featuring active social participation. It is concluded that the Brazilian State has been laying the necessary foundations for DT to thrive, advancing from infrastructure issues toward the consolidation of more inclusive and strategic digital public policies, though challenges related to digital exclusion and citizen capacity building persist.

**Keywords:** Timeline; Trajectory. Digital Transformation. Digital Government. Digitalization

## 1 INTRODUÇÃO

A Transformação Digital (TD) é um processo de adoção de tecnologias digitais e de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) pela sociedade (GONG; RIBIERE, 2021), as quais são incorporadas em todo o seu trajeto produtivo e criativo (HININGS, GEGENHUBER; GREENWOOD, 2018). Esse processo transformacional é caracterizado por possuir diferentes atores envolvidos (KRAUS *et al.*, 2022), sejam governos, organizações ou usuários-cidadãos, que juntos se organizam e constroem um arcabouço normativo que orienta como tecnologias digitais são utilizadas pela sociedade (FILGUEIRAS; ALMEIDA, 2021).

Sob um ponto de vista das organizações, a TD é cíclica e sem um fim definido (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019), sendo um processo que visa causar uma renovação organizacional e estratégica profunda (MATT, HESS; BENLIAN, 2015; WARNER; WÄGER, 2019), provocando alterações na cultura (GHOSH, HUGHES, HODGKINSON; HUGHES, 2022), exigindo que os agentes internos possuam um conjunto de habilidades digitais específicas (VERHOEF *et al.*, 2021) e fortalecendo sua posição competitiva em um ambiente de negócios complexo e volátil (VIAL, 2019; SESTINO, PRETE, PIPER; GUIDO, 2020).

Entretanto, o uso de tecnologias digitais e a TD ultrapassam as fronteiras organizacionais, ganhando contornos cada vez mais amplos na rotina da sociedade moderna (GONG; RIBIERE, 2021). Por exemplo, a utilização de tecnologias emergentes, como a Inteligência Artificial (IA), armazenamento em nuvem, *Big Data* ou Internet das Coisas (*IoT*), está desencadeando uma disrupção nas esferas econômicas, sociais e até no próprio comportamento humano (FILGUEIRAS; ALMEIDA, 2021).

Dito isso, a TD pode ser considerada uma mudança, seja essa organizacional, cultural, econômica e/ou social, causada pela utilização de tecnologias digitais e da informação (GONG; RIBIERE, 2021) que impactam diretamente o cotidiano da sociedade, trazendo inovações na forma como as coisas são feitas ou pensadas. Esta, aliás, extrapola o sentido de inovação e entra na seara da disrupção, por criar demandas, novas relações humanas e novos sentidos de consumo, criando mercados e um novo tipo de usuário, o digital (ROGERS, 2017).

Na esfera pública, esta transformação impõe desafios significativos aos governos, que buscam eficiência e eficácia em sua prestação de serviços aos cidadãos (MERGEL *et al.*, 2019). A capacidade de lidar com a complexidade e rapidez desta evolução, com ética e responsabilidade, alinhados a princípios de governança, colaborará em todas as camadas

governamentais (OCDE, 2020) e a preocupação com a segurança dos dados (BANCO MUNDIAL, 2020) se mostra necessária. Nesse contexto, demandam-se dos Estados, políticas públicas que promovam a transformação digital em prol do bem comum e de serviços públicos efetivos à população (ALMEIDA, FILGUEIRAS; GAETANI, 2020).

Esta pesquisa desenvolve uma linha do tempo sobre as políticas públicas do Governo Federal brasileiro envolvendo a Transformação Digital. Esta análise foi amparada por leis e decretos, diretamente relacionados à transformação digital dos serviços prestados à sociedade, partindo do Marco Civil da Internet. Com o levantamento feito, além de construir a linha do tempo, foi conduzida uma análise de cada período governamental, identificando quais foram as contribuições de cada presidente da república ao processo de transformação digital no Brasil.

A trajetória de transformação digital brasileira visa fornecer um panorama abrangente, ao mapear os principais marcos e acontecimentos sobre o assunto no âmbito nacional, alinhado a uma definição das características da TD, segundo a literatura. À academia objetiva contribuir com a intenção de aprofundar estudos sobre a TD, identificar lacunas de pesquisa, estimular o desenvolvimento de novos modelos de definição de TD (GONG; RIBIERE, 2021) e entender especificidades ou similaridades nas abordagens transformacionais em cada país (MERGEL *et al.*, 2019).

Aos profissionais da área compete identificar tendências futuras na implementação de políticas de TD, avaliar se essas iniciativas brasileiras trazem algum impacto ao mercado de trabalho tradicional (HININGS *et al.*, 2018) e quais tipos de tecnologias digitais o país vem adotando (KRAUS *et al.*, 2022). E aos gestores permite compreender os desafios e oportunidades que a TD implica na gestão pública (LINDGREN, MADSEN, HOFMANN; MELIN, 2019) e na percepção de como está o nível de transformação digital no Brasil.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A adoção de TICs e, mais especificamente, de tecnologias digitais pelas organizações, está promovendo transformações profundas em seus processos produtivos e na interação multissetorial em seu ambiente (MATT *et al.*, 2015; VIAL, 2019). Essas tecnologias também influenciam significativamente o processo de tomada de decisões nas organizações públicas e privadas (ALMEIDA *et al.*, 2020). Inclusive servem de instrumentos de gestão para atender à sociedade eficientemente, sobretudo aqueles mais marginalizados, que historicamente têm dificuldade de acesso a serviços públicos (FILGUEIRAS; ALMEIDA, 2021).

Esse fenômeno, causado pela adoção de tecnologias digitais, que ocasiona disrupção nos ambientes onde isso ocorre, é definido como Transformação Digital (TD) (GHOSH *et al.*, 2022). As inovações que desta procedem possibilitam criar modelos de negócio que entregam novas concepções de valor aos consumidores (VERHOEF *et al.*, 2021). Dessa forma, o consumidor, na perspectiva de usuário digital, exerce uma pressão significativa sobre as organizações para que se adaptem a um novo paradigma competitivo (VIAL, 2019).

Atualmente existem diversos exemplos de organizações que criaram modelos de demanda, graças à transformação causada pela adoção de tecnologias digitais, antes impensadas (HININGS *et al.*, 2018). Empresas como a Uber, Netflix, Meta e Google são exemplos, no âmbito privado, de disrupções organizacionais que geraram novas formas de consumo (ROGERS, 2017). No setor público, foi vivenciada a importância destas tecnologias como instrumento de resiliência econômica e social durante a pandemia, acarretando a aceleração da transformação digital em diversos setores (OCDE, 2020).

É importante conceituar e diferenciar 'TD' de 'digitalização'. Enquanto esta possui aspectos incrementais e menos abrangentes, um de cada vez, sobretudo ao nível operacional, como automação, otimização ou reengenharia, aquela engloba aspectos estratégicos (MATT *et al.*, 2015), preenchidos por uma série de projetos de digitalização, de maneira mais radical (GONG; RIBIERE, 2021). Envolve a ruptura do *status quo* na organização, apresentando novas maneiras de trabalhar, pensar e agir, através das tecnologias digitais (VIAL, 2019; KUBOTA, 2024).

Outro pilar importante da TD é o uso de tecnologias digitais emergentes, como *Blockchain*, Inteligência Artificial, Internet das Coisas (*IoT*), *Big Data*, *Cloud Computing*, uso de algoritmos, entre outras, que aceleram uma reconfiguração de mercados (WARNER; WÄGER, 2019), novas relações com clientes e parceiros, criação de novos produtos, de forma sistêmica, impactando a eficiência organizacional (GHOSH *et al.*, 2022), ampliando sua competitividade (SESTINO *et al.*, 2020) e causando quebras de paradigmas de setores tradicionais (KUBOTA, 2024).

No âmbito público, há um alinhamento entre adoção de tecnologias digitais e o próprio sistema burocrático que, entretanto, precisa passar por aprimoramentos constantes para transformar essa cultura burocrática advinda do mundo analógico em um processo mais amplo (MERGEL *et al.*, 2019). A TD no setor público exige uma integração completa destas tecnologias na formulação de políticas públicas e na concepção de serviços públicos digitais, para ocorrer uma implementação de sucesso (OCDE, 2020).

No próprio Governo Federal brasileiro há um entendimento de que TD é a prestação de serviços públicos, por meio de canais digitais (Governo Digital, 2024a) e a interação entre Estado e sociedade civil, por meio de tecnologias em um ambiente digital (Governo Digital, 2019). A gestão pública não mais direciona seus esforços na prestação de serviços em si, mas na interação e relacionamento direto com o cidadão (MERGEL *et al.*, 2019). Isso porque essa relação passou a ser "24/7", ou seja, em tempo integral, de onde o usuário estiver e ainda com caráter de autoatendimento (LINDGREN *et al.*, 2019). Entretanto, para haver maximização da TD, é fundamental haver uma governança digital que promova equidade, justiça social, participação cidadã e engajamento da sociedade (ALMEIDA *et al.*, 2020).

Diante desse arranjo teórico, é possível depreender algumas características de um processo de TD em organizações ou na sociedade, sendo: Uso de TICs e tecnologias digitais, envolvimento *multistakeholder* na cocriação de valor, geração de impactos econômicos, sociais e culturais, exigência de novas competências e habilidades digitais e, por último, não se limita a uma mera digitalização de processos.

Dessa forma, a TD pode ser entendida como a adoção de TICs e tecnologias digitais pelas organizações de todos os setores e que essa representa um processo de disrupção sistêmica, resultante da convergência de diversas inovações digitais. Não se trata apenas de digitalizar processos ou serviços, impacta todos os stakeholders envolvidos na cadeia produtiva e cria novos paradigmas sociais, econômicos e culturais complexos, capazes de transformar a sociedade de forma irreversível, exigindo das organizações e da sociedade uma adaptação constante, além da busca por novas competências para acompanhar as rápidas mudanças do cenário digital.

### 3 METODOLOGIA

O presente trabalho adotou uma abordagem qualitativa, de cunho descritivo, com seu delineamento combinando revisão bibliográfica e análise documental. A revisão bibliográfica foi realizada em bases de dados especializadas, como Web of Science, Scopus e Scielo, utilizando palavras-chave como: "transformação digital" ou "transformação digital pública", contemplando artigos publicados em periódicos preferencialmente de extrato elevado de conceito Qualis A e/ou com elevado número de citações.

Visando desenvolver a linha do tempo de políticas públicas de transformação digital no governo brasileiro, foi necessário realizar o levantamento de todos os atos normativos e administrativos, entre leis e decretos, promulgados pelo Poder Executivo Federal entre 2014 e

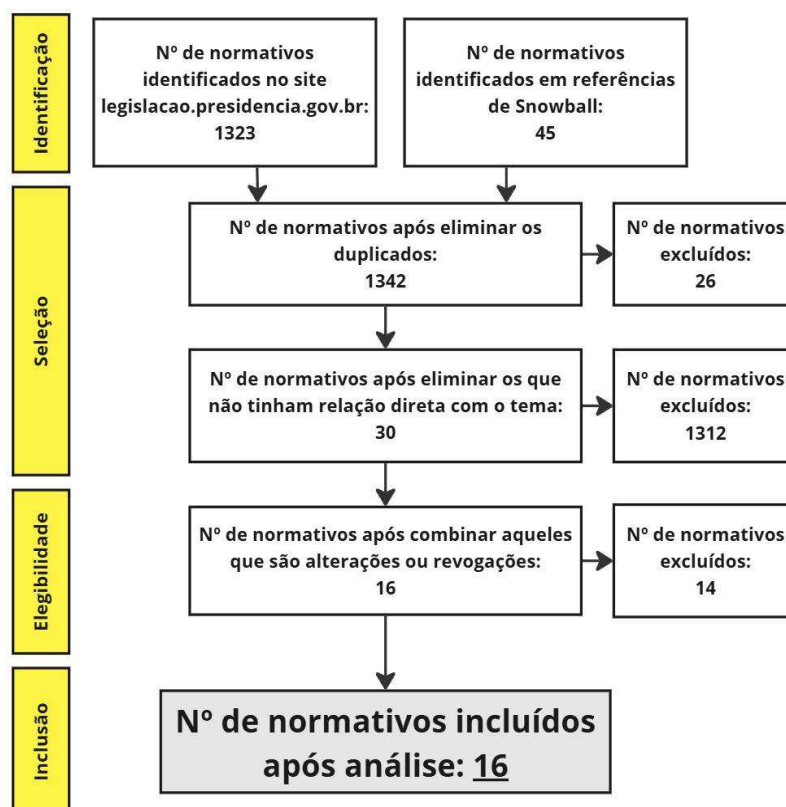
2024. Foi usada como base de pesquisa a página principal do Governo Federal onde está hospedada toda a Legislação Federal Brasileira (BRASIL, 2024c).

Segundo o site do Governo Federal que elaborou uma linha do tempo "Do Eletrônico ao Digital" (GOVERNO DIGITAL, 2019), estabeleceu-se que o processo transformacional se iniciou em 2000, mas seu foco era primitivo, por ainda se preocupar em ter uma infraestrutura mínima de acesso à internet que mitigasse a exclusão digital (FILGUEIRAS, FLÁVIO; PALOTTI, 2019). Assim, tomou-se a decisão metodológica adotada de iniciar a construção dessa linha do tempo a partir do ano de 2014, devido à promulgação da Lei n. 12.965 (BRASIL, 2014), também conhecida como Marco Civil da Internet.

Esta regulamentação da internet, sendo essa a TIC basilar que transformou diversas concepções humanas sobre o mundo (FILGUEIRAS; ALMEIDA, 2021), que promoveu a disrupção de como a administração pública passou a se comunicar com o cidadão (Governo Digital, 2019) e de uma redefinição em suas estruturas organizacionais e administrativas (SATO, 1997), foi utilizada como ponto de partida deste trabalho, por ser fundamental para a disponibilização de serviços públicos digitais, com princípios e parâmetros definidos e proteção e privacidade aos usuários (FILGUEIRAS *et al.*, 2019), sendo bases para a TD.

Para sistematizar a busca destes normativos, foi utilizado o método *PRISMA* (Preferred Reporting Items for Systematic reviews and Meta-Analyses), cujo objetivo está em auxiliar na construção de revisões sistemáticas da literatura, com ou sem síntese (PAGE *et al.*, 2020). Para filtrar os documentos, foi utilizada a fase de fluxograma em quatro etapas, conforme Figura 1.



**Figura 1 - Fluxograma PRISMA dos normativos de Transformação Digital**

Fonte: Elaborada pelos autores (2024), conforme Page et al. (2020).

A adoção deste método possibilitou a organização e filtragem de um elevado volume de documentos encontrados neste estudo. Este fluxograma é dividido entre as fases de identificação, seleção e elegibilidade, conforme explicitados nos módulos a seguir:

### 3.1 Identificação

O período exato consultado foi de primeiro de janeiro de 2014 até 30 de setembro de 2024, ordenando os normativos por relevância dos resultados. Foram utilizadas as palavras-chave: Transformação Digital, Digitalização, Digital, Governo Eletrônico e Governo Digital. Além desta base primária de pesquisa, foi usada também, como referência de *snowball*, o site específico de Governo Digital (GOVERNO DIGITAL, 2024b), com a intenção de complementar o arcabouço já encontrado. Foram encontrados 1323 normativos na base primária e 45 na secundária.



### 3.2 Seleção

Nesta fase, foram selecionados todos os normativos que possuíam relação direta com a transformação digital. Os aspectos analisados aqui foram todos aqueles abordados na revisão da literatura, sobretudo sobre políticas públicas que introduziram tecnologias digitais na oferta de serviços públicos (HININGS *et al.*, 2018). Foram considerados os textos das ementas, os objetivos ou finalidade e as diretrizes ou princípios de cada normativo. Dessa forma, essa filtragem resultou no descarte de 26 normativos duplicados entre as duas bases utilizadas, totalizando 1342 documentos. Após isso, foram excluídos 1312 normativos que não tinham relação direta com o tema transformação digital.

### 3.3 Elegibilidade

Após todo o processo de identificação e seleção, dentre os 30 normativos elegíveis, foram identificados 14 documentos que eram modificações, adições ou revogações de leis, ou decretos anteriores. Dessa forma, foram definidos 16 normativos na fase de elegibilidade. Outra decisão metodológica realizada foi a classificação destes normativos, que obedeceu à ordem cronológica dos primeiros mandatos presidenciais responsáveis por sua promulgação, permitindo uma análise histórica desta evolução legislativa.

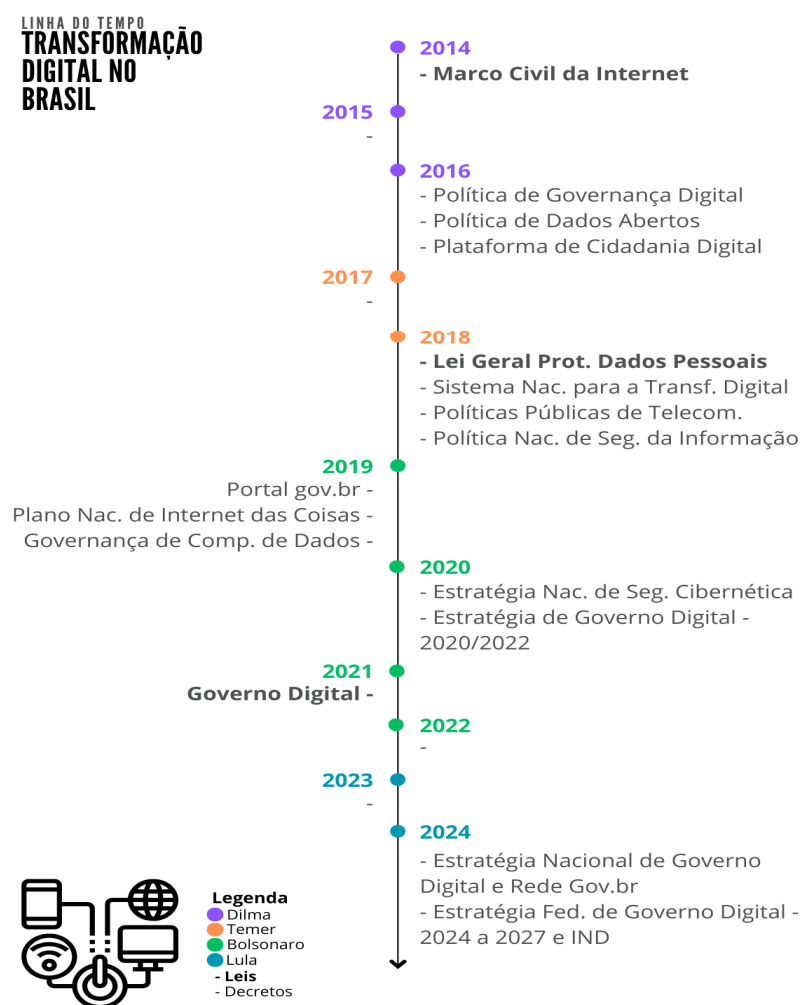
### 3.4 Inclusão

Por fim, os 16 normativos aptos foram separados para uma análise mais aprofundada. Cada normativo foi avaliado individual e integralmente, com vistas ao alinhamento do que foi proposto na revisão da literatura. Dessa forma, todos os normativos selecionados se encaixaram na proposta da TD ser um processo de adoção, pelo governo federal, de TICs ou tecnologias digitais que impactaram diversos stakeholders, provocando impactos econômicos, sociais ou culturais, exigindo capacidades e habilidades digitais e não se limitando a uma mera digitalização de serviços.

#### 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para compreender a evolução da Transformação Digital no contexto do Estado Brasileiro, foi elaborada uma linha do tempo, contendo os normativos sobre o tema escolhido, em ordem cronológica e separados por períodos presidenciais, conforme Figura 2.

**Figura 2 - Linha do tempo da TD no Brasil**



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Dessa forma, a análise das políticas públicas do Governo Federal, referentes ao processo de transformação digital brasileiro inicia-se no mandato de Dilma Rousseff, e, na sequência, em subitens específicos, que serão discutidos dentre os principais marcos de cada presidência, por ordem cronológica.

#### 4.1 Mandato Dilma Rousseff

No dia 23 de abril de 2014 foi criada a Lei n. 12.965 (BRASIL, 2014), que estabeleceu princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil, também conhecida como Marco Civil da Internet. A análise da linha do tempo deste trabalho se inicia neste importante marco histórico nacional, pois neste foram estabelecidos quatro pilares: proteção de dados, neutralidade de rede, liberdade de expressão e modernização da administração pública (SALDÍAS, 2014). Esse normativo criou uma espécie de Constituição Digital Brasileira, algo inédito no cenário mundial, colocando o Brasil em destaque internacionalmente (SEGURADO, LIMA; AMENI, 2014).

Por meio dessa política, foram estabelecidas bases para modernizar a prestação de serviços públicos no Brasil, com foco na transformação digital. Conforme os Art. 24 e 25 desta lei, os serviços públicos devem ser oferecidos de forma integrada, eficiente e simplificada (WARNER; WÄGER, 2019), por meio de diversos canais de acesso, incluindo plataformas digitais. A ideia era garantir que os sistemas digitais fossem compatíveis com diferentes dispositivos, proporcionando aos cidadãos o acesso aos serviços de forma simples e fácil, fortalecendo a participação e o engajamento social (ALMEIDA *et al.*, 2020).

Outro importante marco digital estabelecido neste governo foi a Política de Governança Digital — PGD, instituída pelo Decreto n. 8.638 (BRASIL, 2016a), o qual visava assegurar uma prestação de serviços públicos eficientes, por meio da tecnologia e incentivando a participação da sociedade no ciclo de uma gestão pública digital. Nesse sentido, a participação ativa dos cidadãos no processo de transformação digital é essencial, ao promover uma gestão pública mais democrática e inclusiva, tanto social quanto digitalmente (ALMEIDA *et al.*, 2020).

Deste instrumento normativo, nasceu neste mesmo período, a Estratégia de Governança Digital — EGD. A EGD tinha como objetivo direcionar e unificar as ações de digitalização dos órgãos públicos federais, para a transformação digital trazer mais benefícios à sociedade, a fim de oferecer maior acesso às informações governamentais, otimização dos serviços públicos e fortalecimento da participação cidadã. Esta estabeleceu uma visão de longo prazo para a TD brasileira e foi a primeira, dentre os normativos analisados, a abordar este tema como foco.

Por fim, foi estabelecido o Decreto n. 8.777 (BRASIL, 2016b), com a instituição da Política de Dados Abertos do Poder Executivo Federal. Estabeleceu-se aqui um fundamento legal para a abertura de dados governamentais, ampliando o nível de cidadania e inovação no

setor público brasileiro. Entende-se que os dados são considerados recursos estratégicos, sendo orientadores de governos na elaboração de regulamentos que determinam como estes dados são coletados, armazenados, processados e compartilhados (FILGUEIRAS; SILVA, 2022). Esta normativa visou promover também o controle social, a participação dos cidadãos na gestão pública e aprimoramento na prestação de serviços públicos digitais.

Em 31 de agosto de 2016, a situação política no Brasil mudou com o impeachment da presidenta Dilma Rousseff, afastada do cargo sem perder seus direitos políticos, pelo Senado Federal, por crime de responsabilidade fiscal (SENADO FEDERAL, 2016) e seu vice-presidente, Michel Temer, assumiu a presidência até o fim do mandato em 31 de dezembro de 2018. Por este motivo, seu mandato foi avaliado parcialmente, de 2014 a agosto de 2016, com a publicação de três normativos legais voltados à Transformação Digital no Brasil.

#### 4.2 Mandato Michel Temer

Ainda no ano de 2016, já sob a liderança de Michel Temer, o Governo Federal seguiu avançando nas transformações digitais. Através do Decreto n. 8.936 (BRASIL, 2016c), criou a Plataforma de Cidadania Digital. Sua construção teve como base um censo realizado pela Secretaria de Gestão do Ministério do Planejamento (Seges/MP), em parceria com a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e constatou-se que cerca de 75% dos serviços das administrações diretas e indiretas (exceto universidades e institutos federais) eram parcial ou totalmente digitais.

O objetivo da plataforma foi centralizar, em um único local, a maior quantidade possível de serviços digitais. Isso resulta em redução de custos públicos e contribui também para a promoção de um governo mais aberto e acessível a todos (Banco Mundial, 2020). Uma característica importante foi ser *multistakeholder*, ou seja, a plataforma não atenderia apenas aos cidadãos, empresas e organizações sem fins lucrativos, mas também a outras instituições públicas, gestores públicos, servidores e fornecedores, impactando toda a cadeia de fornecimento de produtos e serviços públicos digitais (MATT *et al.*, 2015; VIAL, 2019).

Uma nova iniciativa de TD ocorreu somente em 2018, por meio do Decreto n. 9.319 (BRASIL, 2018a). Este decreto criou o Sistema Nacional para a Transformação Digital (SinDigital), que inclui a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital), com sua estrutura de governança e os eixos temáticos que a compõem. Estes eixos são divididos em eixos habilitadores (como inclusão, P&D, segurança, capacitação e internacionalização) e eixos de transformação digital (econômica e social). O objetivo do SinDigital foi organizar as

diversas ações digitais do governo federal, promovendo o desenvolvimento econômico e social do país por meio da inovação e uso estratégico das TICs.

Dessa forma, esta política pública estabeleceu os desafios a serem enfrentados a cada quatro anos, com uma visão de futuro (BANCO MUNDIAL, 2020), ações estratégicas e indicadores para monitoramento constante. Sendo assim, o processo de reavaliação é contínuo (MATT *et al.*, 2015) e essencial diante das incertezas geradas pelo ambiente digital, caracterizado por disrupções que ocorrem devido ao surgimento de novas tecnologias, que, por sua vez, geram novas transformações (GHOSH *et al.*, 2022) e desencadeiam um ciclo de adaptações e melhorias no processo transformacional digital da administração pública (MERGEL *et al.*, 2019).

Posteriormente, outro marco na modernização da administração pública ocorreu com a criação da Lei n. 13.709 (Brasil, 2018d), que instituiu a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). Essa lei regulou o uso de dados pessoais, inclusive por meio digital, visando proteger direitos fundamentais de liberdade e privacidade de pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, ou público, possibilitando a criação de um cenário de segurança jurídica considerando os riscos que os avanços digitais causam na segurança e proteção de dados (ALMEIDA *et al.*, 2020).

No final de seu mandato, Michel Temer ainda instituiu mais duas políticas de impacto na TD brasileira. A primeira foi sobre Políticas Públicas de Telecomunicações, via Decreto n. 9.612 (BRASIL, 2018b). Objetivou-se impulsionar o desenvolvimento tecnológico das telecomunicações, sobretudo ao acesso à internet pela população. Na época, apenas cerca de 67% dos domicílios brasileiros possuíam acesso à internet (Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR, 2019). Além disso, a ampliação da conectividade impactou diretamente na capacidade dos cidadãos de interagir e engajar com serviços digitais, agregando maior valor social ao uso de tecnologias digitais.

A segunda política implementada foi a Política Nacional de Segurança da Informação, via Decreto n. 9.637 (BRASIL, 2018c), estabelecendo outro marco importante para a TD. Com a intenção de construir um ambiente digital mais seguro no Brasil, foram definidas diretrizes e princípios sobre disponibilidade, integridade, confidencialidade e autenticidade da informação em todos os níveis do governo federal. Faz parte do processo de TD garantir que os cidadãos confiem na conservação de seus dados pelo governo, com segurança e protegidos de ameaças cibernéticas (BANCO MUNDIAL, 2020).

### 4.3 Mandato Jair Messias Bolsonaro

Seguindo a linha do tempo, em 2019, o país passa a ser liderado por Jair Messias Bolsonaro, vitorioso nas eleições de 2018, em um contexto de instabilidade política e polarização entre a população. Seu mandato sofreu grande impacto devido à pandemia mundial de COVID-19, que demonstrou a importância do uso de tecnologias e serviços digitais na construção e promoção de resiliência econômica e social, por meio de estratégias governamentais inovadoras (OCDE, 2020). Com isso, esse período presidencial foi o que mais apresentou políticas públicas, programas e iniciativas em TD quantitativamente.

Inicialmente, foi promulgado o Decreto n. 9.756 (BRASIL, 2019a), que instituiu o portal único "gov.br", unificando os canais digitais do governo federal, tanto em portais da internet como aplicativos móveis, substituindo a Plataforma de Cidadania Digital criada no mandato anterior. A ideia desta iniciativa foi permitir que as ações de digitalização de serviços públicos fossem modernizadas e melhorassem a prestação de serviços públicos, com economia de tempo, e deslocamentos desnecessários por parte do cidadão, proporcionando maior eficiência e redução de custos, com uma economia estimada de R\$ 100 milhões por ano (BRASIL, 2021a).

Em seguida, foi decretado o Plano Nacional de Internet das Coisas (*Internet of Things* ou *IoT*), via Decreto n. 9.854 (BRASIL, 2019b), para implementar e desenvolver a *IoT* no país. Entende-se por *IoT* uma rede de "coisas" ou dispositivos de qualquer natureza que estão interligados pela internet, a serviço da humanidade (SESTINO *et al.*, 2020), como, por exemplo, carros, eletrodomésticos e sensores. Devido à abundância de dados gerados e armazenados, tornou-se viável a utilização deste novo conceito tecnológico (ALMEIDA *et al.*, 2020) que, em conjunto com outras tecnologias emergentes, alteram comportamentos humanos, como a comunicação e o trabalho (FILGUEIRAS; ALMEIDA, 2021).

Ainda em 2019, foi publicado o Decreto n. 10.046 (BRASIL, 2019c) que dispõe sobre a Governança no Compartilhamento de Dados no âmbito federal. O decreto também estabeleceu a criação de um cadastro base do cidadão e um comitê central de governança de dados. A governança de dados tornou-se essencial, ao integrar estratégia, processos, pessoas e tecnologias, para ofertar serviços públicos digitais eficientes ao cidadão e impulsionar a TD no país, com o compartilhamento e integração de bases de dados (GOVERNO DIGITAL, 2024c).

Em 2020, já no contexto de uma pandemia global, foi promulgado o Decreto n. 10.222 (BRASIL, 2020a), aprovando a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética (E-Ciber). Esta

estratégia integrou um dos módulos da Política Nacional de Segurança da Informação, que estabeleceu objetivos e ações estratégicas do governo federal para a segurança cibernética até 2023. O objetivo era tornar o país mais confiável no ambiente digital, mais seguro e ser referência no âmbito internacional contra ameaças cibernéticas, mitigando problemas relacionados à segurança de dados (SESTINO *et al.*, 2020).

No mesmo ano, foi instituído o Decreto n. 10.332 (BRASIL, 2020b), que trouxe a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período de 2020 a 2022. O objetivo da EGD era nortear e integrar as ações dos órgãos federais para a transformação digital de serviços públicos, a um menor custo para a sociedade. Sua ideia era ser um portfólio de projetos estratégicos relacionados à digitalização do governo federal, com o fomento das chamadas *GovTechs*, *startups* voltadas à inovação tecnológica na gestão pública (GOVERNO DIGITAL, 2022). Ao todo foram criadas 59 iniciativas, sendo que, até o momento, 48 foram concluídas e 11 estão em execução (GOVERNO DIGITAL, 2024d).

No final de seu mandato, em 2022, Jair Bolsonaro promove outro marco importante para a transformação digital da gestão pública: a Lei do Governo Digital, promulgada pela Lei n. 14.129 (BRASIL, 2021b). Nesta, foram estabelecidos princípios, regras e instrumentos para a implantação do Governo Digital e aumento da eficiência pública, desburocratização e transformação digital. A lei também promoveu a unificação dos serviços públicos federais em plataforma e login únicos, estímulo ao uso de assinaturas eletrônicas em interações com entes públicos, além do uso de serviços digitais para aplicativos móveis, como a Carteira Nacional de Habilitação (CNH digital) (Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 2021).

Segundo o site do referido programa, já são ofertados 4.487 serviços digitais (até agosto de 2024), 2.700 sistemas integrados à conta gov.br, 147 milhões de assinaturas eletrônicas e 160 milhões de contas gov.br (até setembro de 2024) (Governo Digital, 2024e). A lei possibilitou que a administração pública adotasse soluções digitais tanto em políticas públicas finalísticas, quanto em atividades administrativas. Em diversas frentes, a gestão pública passou a estar disponível vinte e quatro horas por dia, sete dias por semana, na casa dos cidadãos ou na palma de suas mãos, mudando a percepção destes quanto ao tempo de resposta em suas demandas (LINDGREN *et al.*, 2019).



#### 4.4 Mandato Luiz Inácio Lula da Silva

Após 12 anos, Luiz Inácio Lula da Silva reassume a presidência da república para o seu terceiro mandato e somente em 2024 houve a promulgação de normativo relacionado a TD. O primeiro foi o Decreto n. 12.069 (BRASIL, 2024a), que trata da Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) e Rede Nacional de Governo Digital (Rede Gov.br), para o período de 2024 a 2027. A ENGD é um instrumento de articulação e direcionamento de estratégias de TD em todas as esferas da administração pública, de 2024 a 2027, e é componente integrante do programa Governo Digital e da E-Digital. Já a Rede Gov.br planeja ser uma rede colaborativa e articuladora entre todos os entes federados para a construção e colaboração de iniciativas inovadoras relacionadas ao governo digital no setor público. A TD exige essa rede de diferentes atores, para potencializar seus benefícios e sua eficiência (KRAUS *et al.*, 2022).

Por fim, dando continuidade às iniciativas anteriores, foi instituída a Estratégia Federal de Governo Digital para o período de 2024 a 2027 e a Infraestrutura Nacional de Dados (IND), pelo Decreto n. 12.198 (BRASIL, 2024b). Observadas as prioridades governamentais previstas no decreto anterior, esta estratégia foi direcionada aos órgãos públicos federais, com a inclusão de um plano de transformação digital, para unificação de serviços, melhoria da qualidade, governança de dados, segurança e privacidade. Por outro lado, a IND constituiu um conjunto de regras, visando promover um uso estratégico de dados em posses das instituições públicas federais. Essa preocupação estratégica com as iniciativas de TD vem do fato do seu impacto em todos os aspectos organizacionais e de processos precisarem ser repensados e reavaliados (MATT *et al.*, 2015).

### 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde a promulgação do Marco Civil da Internet, o Brasil vem passando por um processo de Transformação Digital ascendente ao longo dos anos, ainda que na presença de diferentes lideranças no Poder Executivo Federal. Durante esse período, foi percebido esforço do Governo Federal em solidificar sua atuação em um cenário digital cada vez mais demandante. Utilizando a ferramenta WordClouds ([www.wordclouds.com](http://www.wordclouds.com)), procedeu-se à análise das ementas, objetivos ou finalidades e princípios ou diretrizes dos normativos avaliados, visando identificar as palavras-chave com maior frequência em cada período. Os resultados dessa análise são apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 - Palavras-chave de maior ocorrência nos normativos**

<b>Governo Dilma</b>	<b>Governo Temer</b>	<b>Governo Bolsonaro</b>	<b>Governo Lula</b>
Dados	Informação	Dados	Digital
Informação	Segurança	Serviços	Estratégia
Serviços	Serviços	Digital	Acesso
Acesso	Telecomunicações	Proteção	Dados
Internet	Acesso	Informação	Políticas

Fonte: Elaborada pelos autores (2024).

O período presidencial Dilma teve foco na gestão da informação, geração e armazenamento de bases de dados e acesso à internet. Com o estabelecimento do Marco Civil da Internet, que possibilitou um uso mais seguro e simplificado da rede mundial de computadores, foi possível estabelecer parâmetros para políticas de governança digital no Governo Federal, como, por exemplo, as que iniciaram a utilização do termo TD no arcabouço normativo.

Já no período presidencial Temer, se mostrou necessária uma maior atenção na segurança da informação, devido ao contínuo aumento da geração de dados pelos cidadãos e instituições, além de uma preocupação com a proteção destes, visando sigilo e transparência. Inicia-se também uma maior oferta de serviços digitais, por via plataforma digital centralizada, com vistas a simplificar o acesso e facultar o acesso aos cidadãos a serviços públicos sem necessidade de atendimento presencial.

Em seguida, o mandato de Bolsonaro, sendo o mais ativo quanto à quantidade de normativos promulgados relacionados à TD, foi marcado pela pandemia mundial da Covid-19, que acelerou o processo de TD no poder público ao redor do mundo. O foco continuou sendo o de promover o correto e adequado manuseio de informações e dados e sua proteção. Embora o Governo Federal já oferecesse milhares de serviços digitais à população, houve uma nova ampliação na oferta neste período.

Por fim, no período presidencial Lula (com término somente em 2026), já com uma base mais bem estabelecida de oferta de serviços por meio de plataformas digitais, normativos relacionados à segurança dos dados gerados nestes serviços e com infraestrutura razoável de acesso à internet, este mandato está focando em aspectos mais estratégicos quanto à utilização e acessos a serviços digitais públicos e na criação de políticas públicas a partir deste novo cenário.

Dessa forma, pode-se concluir que o Estado brasileiro vem estabelecendo os alicerces necessários para que a TD possa prosperar. Conforme arranjo teórico deste estudo, o Brasil ampliou a utilização de TICs e tecnologias digitais, com a melhoria no acesso à internet, oferta de serviços públicos digitais por meio de aplicativos móveis e de acesso a tecnologias emergentes. Percebe-se também o envolvimento de diversos stakeholders neste processo, com o governo e a sociedade civil atuando juntos na construção de iniciativas para encarar o cenário digital crescente e competitivo.

Outro fator importante constatado foi o impacto que isto causou em vários setores. Na economia, em processos que interferem diretamente na relação entre usuários e empresas; na cultura cidadã, com a mudança de percepção do cidadão quanto ao consumo de certos serviços públicos; ou no contexto social, com o desafio de diminuir os impactos negativos da exclusão digital. Além disso, ressalta-se que a TD não pode ser tratada como uma simples digitalização de processos. Apesar de terem existido iniciativas unicamente focadas em digitalizar serviços já existentes, estes não foram considerados neste estudo. Isto porque a TD ultrapassa o horizonte da digitalização e promove inovação e disrupção em toda a cadeia de serviços e isto foi identificado nos normativos avaliados.

Com uma fundação bem estabelecida, o Estado poderá avançar em novos passos para a continuação da transformação digital brasileira. A discussão não mais se estabelece no campo de infraestrutura mínima ou de governança digital, mas permanece na consolidação de políticas públicas voltadas à TD (FILGUEIRAS *et al.*, 2019). Com a garantia de acesso aos serviços digitais a todo cidadão, por meio da inclusão digital, do engajamento e principalmente da capacitação, espera-se que os serviços públicos possam efetivamente alcançar seu público-alvo e ser utilizados por todos.

As limitações deste trabalho estão presentes na restrição da dimensão da pesquisa dos normativos, que permaneceu apenas no âmbito do executivo federal e da restrição temporal, com a avaliação destes em um período de dez anos (a partir do Marco Civil da Internet). Já, como oportunidade de pesquisa, esperam-se estudos mais abrangentes sobre a temática, ampliando não somente o horizonte da pesquisa no que se refere aos normativos mais relevantes, mas a resignificação da prestação de serviços públicos e as mudanças na qualidade e eficácia desses serviços.

Outra possibilidade seria o de compreender os relacionamentos entre os normativos, entendendo quais servem ou servirão de base à promulgação dos seguintes, oferecendo um entendimento mais estruturado da Transformação Digital no Brasil e identificando subgrupos de iniciativas de TD e suas finalidades. Ainda, ampliar essas propostas futuras, dentro de uma

perspectiva comparada, a outros Estados ao redor do mundo, permitindo verificar os diferentes estágios da Transformação Digital no setor público e permitindo situar o Brasil nessa análise.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, V., FILGUEIRAS, F; GAETANI, F. (2020). Digital Governance and the Tragedy of the Commons. **IEEE Internet Computing**, 24(4), 41–46. <https://doi.org/10.1109/MIC.2020.2979639>

BANCO MUNDIAL. (2020). Digital Government Readiness Assessment (DGRA) Toolkit V.31 Guidelines for Task Teams. **World Bank**. <https://hdl.handle.net/10986/33674>

BRASIL. (2014). Lei n. 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm)

BRASIL. (2016a). Decreto n. 8.638, de 15 de janeiro de 2016. Institui a Política de Governança Digital. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm)

BRASIL. (2016b). Decreto n. 8.777, de 11 de maio de 2016. Institui a Política de Dados Abertos. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8777.htm)

BRASIL. (2016c). Decreto n. 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20152018/2016/Decreto/D8936.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2016/Decreto/D8936.htm)

BRASIL. (2018a). Decreto n. 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20152018/2018/decreto/d9319.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20152018/2018/decreto/d9319.htm)

BRASIL. (2018b). Decreto n. 9.612, de 17 de dezembro de 2018. Dispõe sobre políticas públicas de telecomunicações. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato20152018/2018/Decreto/D9612.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato20152018/2018/Decreto/D9612.htm)

BRASIL. (2018c). Decreto n. 9.637, de 26 de dezembro de 2018. Institui a Política Nacional de Segurança da Informação. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9637.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9637.htm)

BRASIL. (2018d). Lei n. 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/113709.htm)  
Brasil. (2019a). Decreto n. 9.756, de 11 de abril de 2019. Institui o portal único "gov.br". [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9756.htm)

BRASIL. (2019b). Decreto n. 9.854, de 25 de junho de 2019. Institui o Plano Nacional de Internet das Coisas. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20192022/2019/decreto/d9854.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2019/decreto/d9854.htm)

BRASIL. (2019c). Decreto n. 10.046, de 9 de outubro de 2019. Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20192022/2019/decreto/d10046.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2019/decreto/d10046.htm)

BRASIL. (2020a). Decreto n. 10.222, de 5 de fevereiro de 2020. Aprova a Estratégia Nacional de Segurança Cibernética. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20192022/2020/decreto/d10222.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2020/decreto/d10222.htm)

BRASIL. (2020b). Decreto n. 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital 2020-2022. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato20192022/2020/decreto/d10332.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20192022/2020/decreto/d10332.htm)

BRASIL. (2021a). Dúvidas frequentes em relação ao Portal gov.br. <https://www.gov.br/pt-br/por-dentro-do-govbr/perguntas-frequentes>

BRASIL. (2021b). Lei n. 14.129, de 29 de março de 2021. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14129.htm)

BRASIL. (2024a). Decreto n. 12.069, de 21 de junho de 2024. Dispõe sobre a Estratégia Nacional de Governo Digital. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d12069.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12069.htm)

BRASIL. (2024b). Decreto n. 12.198, de 24 de setembro de 2024. Institui a Estratégia Federal de Governo Digital 2024–2027. [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2023-2026/2024/decreto/d12198.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2024/decreto/d12198.htm)

BRASIL. (2024c). Legislação Federal Brasileira. <https://legislacao.presidencia.gov.br/>  
Filgueiras, F., & Almeida, V. (2021). Governance for the Digital World: Neither More State nor More Market. Palgrave Macmillan.

FILGUEIRAS, F., FLÁVIO, C.; PALOTTI, P. (2019). Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil. **Latin American Policy**, 10(2), 195–219. <https://doi.org/10.1111/lamp.12169>

FILGUEIRAS, F.; SILVA, B. (2022). Designing data policy and governance for smart cities. **Revista de Administração Pública**, 56(4), 508–528. <https://doi.org/10.1590/0034-761220220078x>

GHOSH, S *et al.* (2022). **Digital transformation of industrial businesses: A dynamic capability approach.** *Technovation*, 113, 102414. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2021.102414>

GONG, C; RIBIERE, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. **Technovation**, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>

Governo Digital. (2019). Linha do tempo - Do eletrônico ao digital. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>

GOVERNO DIGITAL. (2022). **Publicado decreto que aprimora Estratégia de Governo Digital 2020–2022**. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/publicado-decreto-que-aprimora-estrategia-de-governo-digital-para-o-periodo-de-2020-a-2022-e-inclui-govtechs>

GOVERNO DIGITAL. (2024a). Transformação Digital. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/transformacao-digital/transformacao-digital>

GOVERNO DIGITAL. (2024b). Legislação. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/legislacao/legislacao>

GOVERNO DIGITAL. (2024c). Governança de Dados. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/infraestrutura-nacional-de-dados/governancadedados/governanca>

GOVERNO DIGITAL. (2024d). Indicadores da Estratégia de Governo Digital. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategias-e-governanca-digital/sisp/indicadores-da-estrategia-de-governo-digital>

GOVERNO DIGITAL. (2024e). Governo Digital. <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/home>.

HININGS, B., GEGENHUBER, T; GREENWOOD, R. (2018). **Digital innovation and transformation**: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2018.02.004>

KRAUS, S *et al.* (2022). Digital transformation in business and management research. **International Journal of Information Management**, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>

KUBOTA, L. C. (2024). Digitalização e tecnologias da informação e comunicação: Oportunidades e desafios para o Brasil. **Ipea**. <https://doi.org/10.38116/9786556350660>

LINDGREN, I *et al.* (2019). Close encounters of the digital kind: A research agenda for the digitalization of public services. **Government Information Quarterly**, 36(3), 427–436. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.03.002>

MATT, C., HESS, T; BENLIAN, A. (2015). **Digital Transformation Strategies**. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

MERGEL, I., EDELMANN, N; HAUG, N. (2019). **Defining digital transformation**: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>

MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS. (2021). Lei do Governo Digital entra em vigor. <https://www.gov.br/gestao/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/principais-acoes-na-area-economica/acoes-2021/lei-do-governo-digital-entra-em-vigor>Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. (2019). Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros: TIC domicílios 2018. Comitê Gestor da Internet no Brasil.

OCDE. (2020). The OECD Digital Government Policy Framework: Six dimensions of a Digital Government. **OECD Publishing**. <https://doi.org/10.1787/f64fed2a-en>

PAGE, M. J *et al.* MOHER, D. (2020). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. **British Medical Journal**, 372(71). <https://doi.org/10.1136/bmj.n71>

ROGERS, D. L. (2017). Transformação digital: Repensando o seu negócio para a era digital (A. C. Serra, Trad.; 1ª ed.). **Autêntica Business**.

SALDÍAS, O. (2014). Coded for Export! The Contextual Dimension of the Brazilian Marco Civil Da Internet. **Forthcoming in Direito Público**, 1(61). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2526117>

Sato, C. S. (1997). Utilizando a internet na administração pública. **ENAP Texto para Discussão**, (22), 30.

SEGURADO, R., LIMA, C. S. M. D; AMENI, C. S. (2014). Regulamentação da internet: Perspectiva comparada entre Brasil, Chile, Espanha, EUA e França. **História, Ciências, Saúde-Manguinhos**, 22, 1551–1571. <https://doi.org/10.1590/S0104-59702014005000015>

SENADO FEDERAL. (2016). Impeachment de Dilma Rousseff marca ano de 2016 no Congresso e no Brasil. <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2016/12/28/impeachment-de-dilma-rousseff-marca-ano-de-2016-no-congresso-e-no-brasil>

SESTINO, A *et al* (2020). Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies. **Technovation**, 98, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>

VERHOEF, P. C *et al* (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. **Journal of Business Research**, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

VIAL, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

WARNER, K. S. R; WÄGER, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 52(3), 326–349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>



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

FLORES JUNIOR, E. P; COSTA, C. J; FIGUEIREDO, J. C; CHAEBO, G; RIBEIRO, S. P. Trajetória das Políticas Públicas de Transformação Digital no Brasil. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 5, art. 3, p. 44-66, mai. 2026.

Contribuição dos Autores	E. P. Flores Junior	C. J. Costa	J. C. Figueiredo	G. Chaebo	S. P. Ribeiro
1) concepção e planejamento.	X	X	X	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	X	X	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X		X	X	
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X	X