



University of
Texas Libraries

REDIB
Red Iberoamericana

e-revist@s

Sumários.org



Centro Universitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.unifsanet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 23, n. 6, art. 3, p. 46-72, jun. 2026

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

http://dx.doi.org/10.12819/2026.23.6.3

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung

Zeitschriftendatenbank

MIAR

Diadorim

A Transformação Digital de Serviços Públicos como Política Pública de Estado no Piauí

Digital Transformation of Public Services as a State Policy Study in Piauí

Richardson dos Santos Silva

Mestrando em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para Inovação – PROFNIT/UFPI

Analista de Gestão em Tecnologia da Informação – ETIPI-PI

E-mail: rickmaxii@gmail.com

Eliciana Selvina Ferreira Mendes Vieira

Doutora em Propriedade Intelectual e Inovação pelo Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI)

Professora da Universidade Federal do Estado do Piauí / PROFNIT

Email: elicianavieira@ufpi.edu.br

Keylla Maria de Sá Urtiga Aita.

Doutora em Biotecnologia em Saúde/RENORBIO pela Universidade Federal do Piauí, UFPI

Professora da Universidade Federal do Estado do Piauí / PROFNIT

Email: keyllaurtiga@ufpi.edu.br

Luiz Cláudio Demes da Mata Sousa.

Doutor em Biotecnologia pela Universidade Estadual do Ceará - UFCE

Professor da Universidade Federal do Estado do Piauí / PROFNIT

Email: claudio.demes@ufpi.edu.br

Endereço: Richardson dos Santos Silva

UFPI, Campus Universitário Ministro Petrônio Portella,
Ininga CEP: 64049-550 - Teresina, PI – Brasil

Endereço: Eliciana Selvina Ferreira Mendes Vieira

UFPI, Campus Universitário Ministro Petrônio Portella,
Ininga CEP: 64049-550 - Teresina, PI – Brasil

Endereço: Keylla Maria de Sá Urtiga Aita.

UFPI, Campus Universitário Ministro Petrônio Portella,
Ininga CEP: 64049-550 - Teresina, PI - Brasil

Endereço: Luiz Cláudio Demes da Mata Sousa

UFPI, Campus Universitário Ministro Petrônio Portella,
Ininga CEP: 64049-550 - Teresina, PI - Brasil

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 26/05/2026. Última versão recebida em 02/06/2026. Aprovado em 03/06/2026.

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

A transformação digital no setor público tornou-se eixo estratégico para modernizar a administração, ampliar o acesso a serviços e elevar a eficiência estatal. Em estados com limitações estruturais, econômicas e tecnológicas, esse processo demanda não apenas investimentos em Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs), mas também coordenação institucional, planejamento de longo prazo e base jurídico-normativa que assegurem continuidade às ações. Nesse contexto, o artigo analisa a transformação digital no Governo do Estado do Piauí, tomando como referência a Estratégia de Governo Digital do Governo Federal (EGD) com o objetivo de discutir a necessidade de institucionalizar essas ações como política pública de Estado. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, com base em literatura especializada, normativos e dados institucionais, foram consultados artigos sobre o tema, legislações, normas relacionadas às ações institucionais de transformação digital nos estados, bem como informações disponíveis em portais institucionais dos governos federal e estadual, em que o estudo evidencia que a fragmentação das iniciativas governamentais e a ausência de uma estratégia integrada favorecem a sobreposição de gastos, a dispersão de esforços e o descompasso entre investimentos em conectividade e oferta efetiva de serviços digitais. Ao final, discute-se a metodologia federal como referência viável para orientar estados e municípios na construção de estratégias mais integradas, sustentáveis e centradas no cidadão.

Palavras-chave: Administração Pública. Governo Digital. Piauí. Políticas Públicas. Transformação Digital.

ABSTRACT

Digital transformation in the public sector has become a strategic axis for modernizing administration, expanding access to services, and increasing state efficiency. In states with structural, economic, and technological limitations, this process demands not only investments in Information and Communication Technologies (ICTs), but also institutional coordination, long-term planning, and a legal and regulatory framework that ensures the continuity of actions. In this context, this article analyzes the digital transformation in the Government of the State of Piauí, taking as a reference the Digital Government Strategy of the Federal Government (EGD), with the objective of discussing the need to institutionalize these actions as a state public policy. Through bibliographic and documentary research, based on specialized literature, regulations, and institutional data, articles on the subject, legislation and norms related to institutional actions of digital transformation in the states were consulted, as well as information available on institutional portals of the federal and state governments. The study demonstrates that the fragmentation of governmental initiatives and the absence of an integrated strategy favor the overlapping of expenses, the dispersion of efforts, and the mismatch between investments in connectivity and the effective provision of digital services. Finally, the federal methodology is discussed as a viable reference to guide states and municipalities in building more integrated, sustainable, and citizen-centered strategies.

Keywords: Public Administration. Digital Government. Piauí. Public Policies. Digital Transformation.

Área tecnológica: Administração. Políticas públicas. Desenvolvimento Tecnológico.

1 INTRODUÇÃO

A Transformação Digital (TD) deve se relacionar com as organizações, modificando seu funcionamento e as relações interpessoais e intraorganizacionais, a partir da implementação de ferramentas tecnológicas digitais para a prestação de serviços mais ágeis. A Transformação Digital, dessa forma, envolve a definição de novas estratégias, para que se possa atualizar os antigos modelos de gestão e atendimento aos cidadãos para melhorar a qualidade e a percepção dos serviços. (REIS, 2016).

No Brasil, o poder executivo federal gastou aproximadamente R\$ 6,18 bilhões com Serviços de TIC em 2025, conforme dados do Portal da Transparência - CGU (BRASIL, 2026). Os grandes volumes de investimentos refletem uma tendência global de dependência dos investimentos em Tecnologia da Informação e Comunicação - TIC para que os governos possam atender ao cidadão de forma rápida e efetiva. Esse cenário, que posiciona o Brasil no Top 10 mundial de governo digital, consolidando o setor público como o principal contratante e indutor dessa área (OCDE, 2024).

No Estado do Piauí, a Empresa de Tecnologia da Informação do Piauí (ETIPI-PI), uma sociedade de economia mista, criada no ano 2023, a partir da transformação da Agência de Tecnologia da Informação do Estado do Piauí - ATI-PI (PIAUI, 2023) é a entidade encarregada de executar as políticas de TIC com a missão de ser um instrumento de fortalecimento da governança digital por meio da Tecnologia da Informação e Comunicação no Estado, executou, em 2024, um total de R\$ 116.893.972,23 (PIAUI, 2024). Destaca-se que a antiga ATI-PI já havia executado um total de R\$ 85.305.598,61 em 2021 (PIAUI, 2021) incluindo gastos com a PPP Piauí Conectado. Contudo, devido ao seu atual escalão hierárquico dentro da organização do governo estadual, a ETIPI-PI enfrenta dificuldades estratégicas de autoridade junto às demais Secretarias do Governo para implementação de um Governo Digital.

O Estado do Piauí insere-se entre as unidades federativas brasileiras cujas barreiras estruturais, educacionais, culturais e econômicas ainda expressam um estágio inicial de desenvolvimento, no qual a institucionalização da transformação digital como política de Estado se apresenta como um caminho estratégico a ser considerado.

Nesse contexto, o Piauí é o 23º estado brasileiro em Índice de Desenvolvimento Humano-IDH (0.710 em 2024), está localizado no Nordeste do Brasil, possui uma área territorial de 251.755.485 km², uma população de 3.289.290 pessoas e uma renda *per capita* de R\$ 1.546,00 (IBGE, 2025). Na área da infraestrutura energética, o Estado do Piauí figura

como 6º estado do Nordeste em quantidade da população com acesso à energia elétrica (99,1%), sendo, aproximadamente, 1% da população (10 mil lares) ainda sem acesso à energia elétrica. (IBGE, 2025). Então, é um dos estados onde a transformação digital tem potencial para realizar mais impactos benéficos para a população.

Segundo dados da edição 2025 da pesquisa Índice de Oferta de Serviços Digitais realizada pela Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC, 2026), o Estado do Piauí se encontrava na 22ª posição geral em 2021, demonstrando que os gastos em TIC daquele ano, não estavam promovendo melhorias significativas na oferta de serviços digitais, tampouco se converteram, à época, em melhorias mais significativas dos serviços públicos e em benefícios aos cidadãos piauienses.

Partindo desse contexto de 2021, como a transformação digital, no âmbito da administração pública estadual do Piauí, pode constituir uma solução viável para o aprimoramento dos serviços públicos destinados à população piauiense, considerando os riscos, as barreiras e as estratégias implicadas em sua implementação, bem como a necessidade de um processo robusto e de continuidade institucional legalmente assegurada?

Um norteamento para a análise deste questionamento reside no fato de que entidades públicas em estados com desafios de desenvolvimento, como o Governo do Piauí e suas prefeituras, enfrentam barreiras críticas e fatores adversos. Observa-se que a exclusão digital reflete desigualdades estruturais e geográficas, com Teresina-PI atingindo 92,95% de conectividade frente aos 51,21% de João Costa-PI. Com base em indicadores institucionais, constatou-se que o baixo poder aquisitivo e a precariedade habitacional (com apenas 20% a 60%) de acesso em moradias degradadas, somam-se à falta de infraestrutura em zonas rurais e baixos índices de desenvolvimento humano, evidenciando-se a necessidade de estratégias integradas para a implementação de serviços digitais e a superação desses entraves históricos (PIAUI, 2024).

Por outro lado, a falta de acesso às TICs é uma das principais formas de excluir uma família do processo de transformação digital, seja dificultando o acesso mínimo à Internet a dispositivos de tecnologias, seja não instruindo sobre como utilizá-las. Assim, os potenciais benefícios da Transformação Digital não surtirão efeitos se altos níveis de exclusão digital continuarem a ser observados. Fatores como idade, nível educacional, residir em determinada região do país, também atuam como barreiras para os potenciais benefícios da Transformação Digital. (OECD, 2001).

A exemplo da distribuição do auxílio emergencial durante a pandemia, que demonstrou que as soluções de Transformação Digital geralmente se baseiam em um público

médio que não representa a totalidade do cidadão brasileiro, muitas pessoas, principalmente nos lugares mais pobres, ficaram dias em filas tentando resolver o problema, ou gastaram muitos recursos em conexão 3G/4G. (LUCIANO, 2020). O fator da exclusão digital se encontra tanto na questão de infraestrutura quanto na questão de posse, acesso, utilização e entendimento das TICs. Superar essas questões torna-se uma questão de autonomia, dentro da perspectiva do desenvolvimento como liberdade. (SEN, 2010)

Diante de tantas barreiras e circunstâncias, é necessário que a administração pública desenvolva uma resposta eficaz aos anseios da sociedade. Isso implica a implementação de um processo assertivo, uniforme, eficiente e contínuo de prestação de serviços públicos que possa ser escalável, expansível e sincronizado com as ações do Governo do Estado do Piauí para superar as dificuldades orçamentárias, culturais, educacionais e geográficas, para que os serviços públicos digitais atendam à sociedade.

O tema Transformação Digital (TD) é bastante instigado pelo governo federal junto aos outros entes federados, principalmente após a publicação da Lei nº 14.129/2021, conhecida como Lei do Governo Digital, que estabeleceu regras e instrumentos para o aumento da eficiência da Administração Pública, especialmente por meio da inovação, da transformação digital e da participação dos cidadãos. (BRASIL, 2021).

A implantação de serviços digitais pode resultar em uma grande economia para os cofres públicos. (BROGNOLI; FERENHOF, 2020). O atendimento presencial custa em média R\$ 43,68, enquanto o “on-line” pode chegar a R\$ 1,20, isto é, uma economia próxima de 97% (CONSAD, 2025, p. 8)

Visando contribuir com a melhoria do cenário piauiense e de outros entes federativos em situação de transformação digital semelhante, este artigo trata sobre o tema da Transformação Digital no Governo do Estado do Piauí, com base na Estratégia de Governo Digital do Governo Federal (EGD) para destacar a transformação digital como uma solução para melhorar os serviços públicos, destacando a importância estratégica de uma política pública legalmente constituída que sustente, dê continuidade e obrigações legais a essa Transformação Digital.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Políticas Públicas e Política de Estado

Política Pública é a soma das atividades dos governos e que influenciam a vida dos cidadãos. (PETERS, 1986). É também o resultado da atividade do poder público e da legitimidade governamental das autoridades. (SOUZA, 2006).

As Políticas de Governo são aquelas decididas e implementadas pelo próprio executivo no alcance de suas competências administrativas para atender as demandas da agenda política do grupo político no poder ou as demandas necessárias para cumprimento de acordos internacionais com impacto doméstico. (ALMEIDA, 2016)

Políticas de Estado são aquelas provenientes de estudos técnicos sobre os impactos transversais e econômicos que levam em conta desde os custos-benefícios e a trajetória completa das ações até a obtenção dos resultados. Envolvem diretrizes burocráticas que transpassam várias agências do Estado, passam por diversas instâncias de discussão na sociedade e no parlamento. As políticas de Estado geralmente envolvem mudanças de outras normas ou alinhamento com disposições pré-existentes, com incidência em setores mais amplos da sociedade. (ALMEIDA, 2016).

A implementação de políticas públicas sempre partirá de uma decisão política amparada no apoio técnico balizado pela participação coletiva da sociedade. Em outras palavras, os políticos são responsáveis por fixar os grandes objetivos, enquanto a máquina burocrática se baseará nos processos, nas normas, nas aplicações e na competência legal para implementar as políticas. (GALERA, *et al*, 2003)

Toda e qualquer política pública deverá atuar de forma sistemática, girar em torno de um conjunto de ações ou projeto desenvolvido para resolver um problema social existente, passando por etapas cíclicas de planejamento, implementação, verificação, realimentação e ajustes para se adaptar às necessidades e aos contextos sociais até a consecução dos objetivos. Nesse contexto, diversas políticas e ações podem ser interligadas ou relacionadas para a formação de um ecossistema favorável que gere igualdade de oportunidade de acesso e repartição igualitária dos benefícios a toda a sociedade. (GALERA, *et al*, 2003)

2.2 Transformação Digital no Governo

A Transformação Digital-TD é “um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações de

Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), computação e conectividade”. (VIAL, 2019)

A transformação digital no governo é um conjunto de ações e recombinações dos principais processos e serviços do governo para a população e para as empresas. Segue além das atividades e investimentos em digitalização do papel e dos processos. O conceito teve que evoluir para uma revisão completa de políticas e processos para atender às necessidades dos usuários e criar mais serviços conforme o avanço da sociedade. O foco agora deve ser a satisfação das necessidades dos usuários, novas formas de prestação de serviços, a expansão do acesso e da base de usuários. (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019)

A Transformação Digital gera mais oportunidades de mercado, mas enfrenta uma série de desafios pela sua característica disruptiva. Enquanto organizações privadas possuem necessidade de adotar tecnologias para serem mais competitivas no mercado, organizações públicas são forçadas pela sociedade a entregar mais serviços na forma digitalizada (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019). Dessa forma, cidadãos e empresas precisam obter acesso à tecnologia para poderem utilizar estes serviços, entender como utilizar, obter a informação e concluir os serviços de que precisam.

Alguns princípios básicos devem ser levados em consideração para tornar estes serviços acessíveis aos cidadãos e promover um ambiente favorável ao processo de transformação digital no Governo: 1) Foco no Cidadão; 2) Integração de informações e sistemas; 3) Inteligência no uso dos dados; 4) Confiabilidade nos serviços e guarda das informações; 5) Transparência pública para acompanhamento social; 5) Racionalidade e Eficiência no uso e reúso de infraestrutura e sistemas. (BRASIL, 2021).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa foi dividida em três etapas: Referencial teórico; Buscas por legislações e normas referentes a ações institucionais de Transformação digital nos Estados e busca por dados em portais institucionais do governo federal ou artigos referentes ao tema. O escopo do objeto da pesquisa foi o tema da transformação digital na administração pública nos anos de 2014 a 2026.

Para o desenvolvimento deste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica e documental. Inicialmente, foi elaborado o Quadro 1 com as palavras-chave a serem pesquisadas nas bases de dados de referencial teórico sobre o tema da pesquisa, selecionadas a partir da pesquisa de artigos de periódicos, *sites* governamentais, entidades do Governo brasileiro e de outros países.

Quadro 2 - Palavras-chave utilizadas para o referencial teórico

PALAVRAS CHAVES	
Transformação digital	digital transformation
Gov*	Public*

Fonte: Dados da Pesquisa

Nesta etapa, foram executadas buscas pelas palavras-chaves, conforme Quadro 1, em bases de dados consolidadas de artigos científicos como o Scopus, o periódico Capes, o Oasisbr, *sites* institucionais do Governo Federal, Governo Estadual, em revistas locais. Com os seguintes parâmetros no portal capes: (Título contém `transformação digital` E Título contém Public* ou Título Contém gov*), filtrados pelas áreas: (Economicidade; *Information technology*; Tecnologia da Informação; Cultura digital; *Public Administration*; *governance*; transformação digital; *digital transformation*; anos 2014-2026)

Para se realizar a análise, foi organizada uma relação de termos descritores. Assim, cada termo foi submetido a buscas em cada artefato encontrado, observando dessa forma a correlação do conteúdo deles com o objetivo do estudo.

Ainda, conforme os resultados encontrados, foram selecionados os artigos cujos temas mais se aproximam do proposto neste trabalho e a partir deles foram consultadas, também, outras fontes referenciadas tanto do Brasil como de outros países, fontes de entidades representativas de Tecnologia dos Estados Brasileiros (ABEP-TIC) e fontes oficiais de governos, como portais da transparência, Tribunal de Contas do Estado do Piauí, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o portal “Gov.br” do Governo Federal.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Seguindo a proposta da metodologia, a primeira etapa foi realizada objetivando-se encontrar conteúdo de referência para o trabalho aqui proposto. Dessa forma, utilizando as palavras-chaves e/ou termos relacionados no Quadro 1, foram realizadas buscas nos portais Periódicos Capes e Oasisbr com escopo entre 2014 e 2026, delimitando os tipos de documentos a serem buscados a somente artigos e base de dados. Foram obtidos 222 artigos revisados por pares, duas bases de dados, após análises e exclusões de repetições e permissão de acesso, foram reduzidos a 38 artigos e duas bases de dados públicas - portal da transparência da CGU e da CGE-PI, sendo o artigo mais antigo relacionado ao tema de transformação digital em Governo datado de 2014.

A segunda etapa foi realizada mediante pesquisa documental exaustiva, em portais de notícias, portais internacionais sobre o tema, portais públicos do governo federal, estadual, senado federal, dos tribunais de contas incluindo relatórios de auditorias, dados dos portais da transparência e relatórios públicos, pesquisas realizadas pelo IBGE, material de eventos públicos como o CONSAD, ABEP-TIC e outros referenciados neste artigo.

Foi possível observar que os resultados encontrados abordam, dentre outros aspectos, que o tema Transformação Digital no Governo ganhou destaque embrionário de 2014 a 2017 - diante da necessidade de maior compromisso dos entes e governantes públicos na unificação de seus esforços para o combate às barreiras para a implementação dos processos de Transformação Digital como melhoria dos Serviços públicos. Evoluiu entre 2018 e 2022, após o lançamento da E-Digital em 2018 e devido aos efeitos da Pandemia Covid 19, que forçou a aceleração dos processos de digitalização. Após esse período, os resultados se consolidam nos temas correlatos à inteligência artificial e interoperabilidade e segurança de dados, entre outros.

O Estado centrado no cidadão e a sociedade orientada a serviços do século XXI exigem que os sistemas de informação funcionem como um corpo integrado para apoiar cidadãos e organizações. Deve haver interoperabilidade entre diferentes organizações, infraestruturas e sistemas de informação e os dados precisam ser solicitados apenas uma vez ao cidadão. (AGÊNCIA DE NEGÓCIO DA ESTONIA, 2022)

Destaca-se a iniciativa da Associação Brasileira de Entidades Estaduais de Tecnologia da Informação e Comunicação (ABEP-TIC) que elaborou o Índice de Oferta de Serviços Digitais que mensura os principais serviços públicos ofertados pelos governos estaduais e distrital em conformidade com a Lei 13.460/17 (Código de Defesa do usuário do Serviço público), Lei nº 13.726/18 (Desburocratização e Simplificação) e Lei 14.129/21 (Governo digital e eficiência pública) sob a ótica de três dimensões: Capacidades para a Oferta Digital de Serviços; 2) Oferta de Serviços Digitais; e 3) Regulamentação sobre Modernização para a Oferta de Serviços Públicos.

Conforme a metodologia da Pesquisa ABEP-TIC, na dimensão *Capacidades para oferta de Serviços Digitais*, foram avaliados a existência de um portal único de Serviços digitais, de uma carta de serviços e outros fatores para a oferta dos Serviços. Na dimensão *Oferta dos Serviços Digitais* foram quantificados quais os principais Serviços públicos digitais já oferecidos pelos Estados. E na *Dimensão Regulamentação sobre Modernização para a Oferta dos Serviços Públicos* foram avaliados os dispositivos legais ou infralegais que regulamentam ou favorecem a temática do Governo Digital e dos serviços digitais.

Por outro lado, ao analisar algumas ações de TICs do Estado do Piauí, destacou-se, entre 2021 e 2023, a Rede Óptica do Estado do Piauí através da iniciativa de Parceria Público-Privada (PPP) Piauí Conectado, que já conectava mais de 1500 pontos Públicos do Governo do Estado em 101 cidades e disponibilizou cerca de 199 pontos de acesso público à internet em praças públicas e comunidades isoladas (PIAUI, 2021). O referido contrato de PPP somava R\$ 66.541.651,16 em 2021, o equivalente a 78% dos gastos em TIC da antiga Agência Tecnologia do Estado do Piauí – ATI-PI. Cabe destacar, neste período, o esforço inicial do TCE-PI com a emissão de sua Nota Técnica N° 03/2020, sinalizando, assim, a importância de um planejamento das ações de TIC para a administração pública piauiense (PIAUI, 2020).

Contudo, mesmo existindo uma via digital importante, é preciso trafegar serviços públicos digitais nela. Rede Óptica do Estado do Piauí foi uma iniciativa voltada somente para a infraestrutura de acesso à internet que favoreceu os processos digitais internos dos órgãos estaduais e visou promover a inclusão digital, porém seguiu isolada dos demais investimentos e ações do Governo do Piauí em Transformação Digital, refletindo-se a necessidade de uma política unificada e equilibrada de usos dos recursos públicos. Então a PPP - Piauí Conectado foi extinta em 2023, posteriormente esta Rede Óptica do Estado do Piauí foi absorvida pela ETIPI-PI e operada por sua subsidiária: Piauí link S/A que passou a gerir a infraestrutura de conectividade, permitindo o equilíbrio dos investimentos de TIC, o reescalonamento do projeto de expansão da Rede de conectividade e redução dos custos de operação.

A maior parte dos recursos com TICs no Estado do Piauí, em 2021, foi aplicada em infraestrutura de conectividade, sem uma estratégia de Governo continuada e unificada que fosse capaz de capitanear e alinhar as ações de transformação digital com a melhoria dos serviços públicos. Esta situação começou a mudar com a implementação do programa de Portal Único de Serviços Digitais - **Gov.PI Cidadão** em 2022 e o processo de reequilíbrio financeiro com a extinção da antiga PPP Piauí conectado em 2023.

Desde 2023, observou-se que o Estado do Piauí passou a apresentar avanço expressivo em seu posicionamento relativo do índice ABEP-TIC, alcançando a 3ª colocação geral e, posteriormente, a liderança nacional em 2025, superando os demais estados, conforme detalhado a seguir:

Quadro 1 – Comparativo e evolução da pontuação nominal das 10 primeiros UFs entre as edições de 2023 a 2025.

UF	Pontuação Final			Variação Nominal da Pontuação		Ranking			Variação da Posição no Ranking	
	2023	2024	2025	2024 em relação a 2023	2025 em relação a 2024	2023	2024	2025	2024 em relação a 2023	2025 em relação a 2024
PI	73.75	141.50	179.50	67.75	38.00	22	3	1	19 ↑	2 ↑
RS	145.50	140.37	179.50	-5.13	39.13	1	4	1	-3 ↓	3 ↑
RJ	142.13	146.00	175.00	3.87	29.00	3	2	2	1 ↑	0 -
AC	80.00	121.25	174.00	41.25	52.75	21	10	3	11 ↑	7 ↑
GO	143.25	155.00	170.50	11.75	15.50	2	1	4	1 ↑	-3 ↓
MT	105.88	106.37	165.00	0.49	58.63	12	15	5	-3 ↓	10 ↑
MG	121.75	132.50	162.00	10.75	29.50	6	6	6	0 -	0 -
PE	101.00	113.86	159.50	12.86	45.64	14	11	7	3 ↑	4 ↑
TO	87.00	122.00	158.25	35.00	36.25	19	9	8	10 ↑	1 ↑
MS	108.25	121.25	156.75	13.00	35.50	11	10	9	1 ↑	1 ↑
SP	127.63	129.97	156.75	2.34	26.78	5	7	9	-2 ↓	-2 ↓
RO	92.63	111.73	150.75	19.10	39.02	17	13	10	4 ↑	3 ↑

Fonte: ABEP-TIC, 2026

Dentro desse contexto, observa-se que é essencial estabelecer uma estratégia unificada de governo digital para criar um ambiente jurídico-normativo que viabilize, equilibre os recursos orçamentários e oficialize a prioridade governamental, além de promover transparência para fiscalização social das metas e prazos publicados, dificultando o descumprimento dos compromissos assumidos. Contudo, a transformação digital governamental envolve riscos significativos que devem ser gerenciados para garantir o sucesso da implementação (BRASIL, 2021):

1. Resistência Cultural e Organizacional: servidores públicos e gestores costumam se opor a novas tecnologias e processos devido ao medo de mudanças, preocupações com perda de controle, poder e questões políticas externas à instituição;
2. Falta de Capacitação e Habilidades Técnicas: a ausência de profissionais qualificados em tecnologia da informação, governança digital e gestão de projetos, preferencialmente de um quadro efetivo, pode comprometer o desenvolvimento, continuidade e a sustentabilidade dos projetos, atrasando cronogramas e reduzindo a qualidade das entregas;
3. Dependência de Recursos Financeiros: a escassez de recursos financeiros, especialmente em municípios com baixa arrecadação, pode limitar o alcance e a velocidade da implementação, comprometendo a continuidade dos projetos;
4. Descontinuidade Administrativa: as mudanças de gestão, seja por alterações políticas, seja por troca de servidores, além da falta de formalização de equipes, estratégias e de

comprometimento institucional podem levar à descontinuidade e ao insucesso das iniciativas de transformação digital;

5. Problemas de Interoperabilidade e Integração: a falta de interoperabilidade entre sistemas e a integração inadequada de dados e processos podem resultar em falhas de comunicação e duplicidade de informações e falhas técnicas e prejuízos à experiência do cidadão;

6. Riscos de Segurança da Informação e Privacidade: com o aumento da digitalização, a vulnerabilidade a ataques cibernéticos, vazamentos de dados sensíveis dos cidadãos, empresas e do governo comprometem a integridade e a confidencialidade das informações, diminuindo a confiança da população nos serviços digitais;

7. Lentidão nos Processos de Contratação: a demora nas contratações de soluções tecnológicas e prestação de serviços, somada com a complexidade dos processos licitatórios, pode atrasar a implementação de projetos de transformação digital e o cumprimento de prazos e metas estabelecidos;

8. Falta de Alinhamento Estratégico e Institucional: a ausência de uma estratégia pública e formalizada, alinhada com os objetivos de uma política de Estado aumentam o risco de competição entre secretarias, resultando em esforços redundantes, fragmentados e descoordenados;

9. Implementação de Soluções Técnicas sem Planejamento Prévio: soluções ou tecnologias mal desenhadas ou inadequadas ao ambiente governamental e ao contexto local geram desperdícios de recursos e frustração dos usuários, podendo levar ao insucesso da implementação;

10. Mudanças na Legislação e Regulação: a necessidade de adequação a novas regulamentações deste a etapa de projeto, como a LGPD (Lei Geral de Proteção de Dados), pode demandar revisões em processos e tecnologias adotadas, gerando custos adicionais e atrasos;

11. Falta de Engajamento dos *Stakeholders*: a falta de uma estratégia de comunicação clara e a ausência de engajamento dos principais interessados (gestores, servidores e cidadãos) resultarão em desinformação e resistência à mudança;

12. Riscos Operacionais e de Continuidade dos Serviços: a implementação de novas tecnologias ou alterações em sistemas existentes sem gerenciamento de problemas, planos de contingência ou de mudanças robustas podem levar a interrupções nos serviços públicos;

13. Risco de Sobrecarga dos Sistemas Legados: a falta de planejamento para atualização ou substituição de sistemas legados pode gerar falhas operacionais e comprometer serviços

públicos, pois a integração com novos serviços digitais sobrecarrega estruturas antigas não projetadas para suportar novas funcionalidades ou maiores volumes de dados;

14. Falta de Métricas e Indicadores de Sucesso: a falta de indicadores de desempenho e impacto compromete a capacidade de gestão e a transparência do processo, pois sem métricas claras que avaliem o progresso e os resultados, será difícil mensurar o sucesso das iniciativas e justificar investimentos;

15. O baixo interesse da população em utilizar a plataforma única de serviços digitais: muitas vezes motivados por barreiras estruturais, culturais, tecnológicas e educacionais, gera baixa adesão e subutilização dos serviços e pode comprometer a efetividade das soluções implementadas.

Na terceira Etapa correspondente à análise de normas e legislações, temos a Estratégia de Governo Digital - EGD do Governo Federal (Lei nº 14.129/2021) com o objetivo de integrar esforços, estimular e dar condições para as diferentes áreas do governo se dedicarem à transformação Digital no médio e no longo prazo, visando à eficiência no atendimento público. Ela estabeleceu cinco pilares para a Transformação Digital nos governos: 1) Oferta de serviços públicos digitais; 2) unificação de canais digitais; 3) interoperabilidade de dados; 4) segurança e privacidade; e 5) otimização de infraestrutura de Tecnologia da Informação - TIC. (BRASIL, 2021):

a) *Oferta de serviços públicos digitais* (Lei nº 14.129/2021, art. 14):

Exige que a prestação digital dos serviços públicos deverá ocorrer, preferencialmente, por meio do autosserviço e por meio de tecnologias de amplo acesso pela população, inclusive pela de baixa renda ou residente em áreas rurais e isoladas, sem prejuízo do direito do cidadão a atendimento presencial.

b) *Unificação de canais digitais* (art. 20.):

Exige a implementação das Plataformas Unificadas de Governo Digital com pelo menos as seguintes funcionalidades: ferramenta digital de solicitação de atendimento e de acompanhamento da entrega dos serviços públicos; e painel de monitoramento do desempenho dos serviços públicos que deverão ser acessados por meio de portal, de aplicativo ou de outro canal digital único e oficial, para a disponibilização de informações institucionais, notícias e prestação de serviços públicos.

c) *Interoperabilidade de dados* (art.24/ IV):

Deve-se estabelecer mecanismos de interoperabilidade para eliminar as exigências desnecessárias ao usuário quanto à apresentação de informações e de documentos comprobatórios prescindíveis.

d) *Segurança e privacidade* (art. 39.):

deverá ser balizado pela lei geral de proteção de dados (Lei nº 13.709/2018) com a finalidade de: I - aprimorar a gestão de políticas públicas; II - aumentar a confiabilidade dos cadastros de cidadãos existentes na administração pública, por meio de mecanismos de manutenção da integridade e da segurança da informação no tratamento das bases de dados, tornando-as devidamente qualificadas e consistentes; III - viabilizar a criação de meios unificados de identificação do cidadão para a prestação de serviços públicos; IV - facilitar a interoperabilidade de dados entre os órgãos de governo; V - realizar o tratamento de informações das bases de dados a partir do número de inscrição do cidadão no CPF.

e) *Otimização de infraestrutura de Tecnologia da Informação – TIC* (Art. 38.):

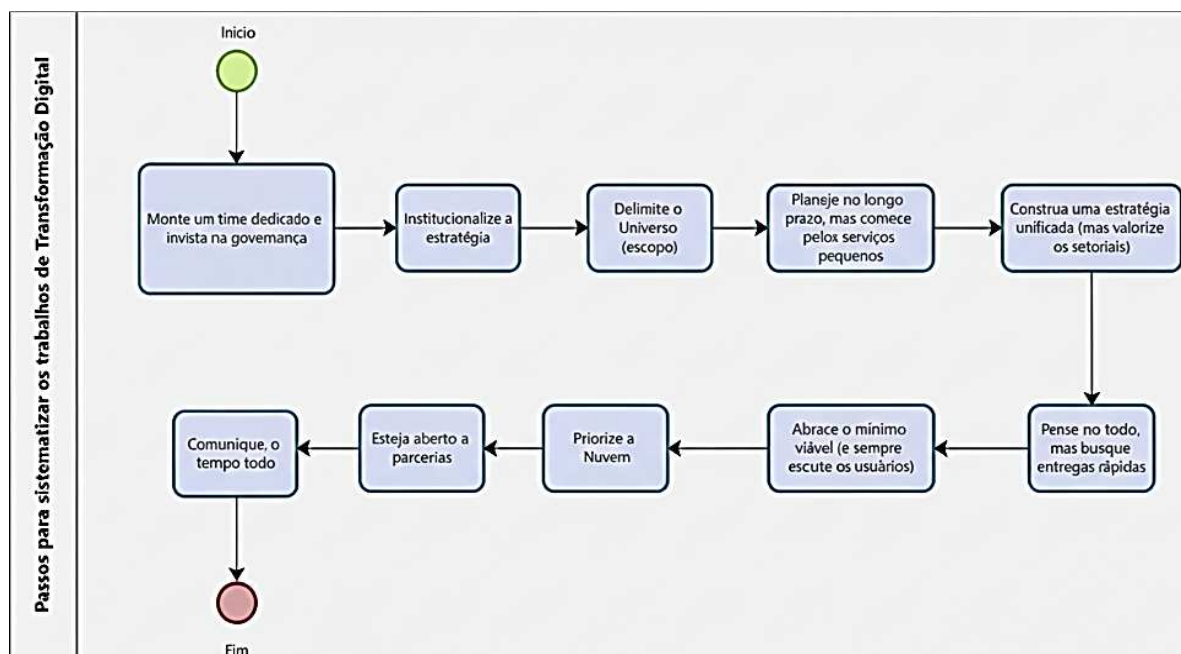
Devem ser levantados e avaliados alguns aspectos da infraestrutura de todos os órgãos da esfera governamental, como: as redes de telecomunicação, as infraestruturas de datacenters, o parque computacional e as ferramentas de segurança. Deve-se levar em consideração os aspectos de compartilhamento, interoperabilidade, compatibilidade, disponibilidade, capacidade, atualização tecnológica, segurança física e lógica e a possibilidade do uso massivo de computação em nuvem e software como Serviço (SaaS).

Quanto ao acesso universal da população, cuja previsão está estabelecida na Lei nº 14.129/2021, Art. 50, o acesso e a conexão para o uso de serviços públicos poderão ser garantidos total ou parcialmente pelo governo, com o objetivo de promover o acesso universal à prestação digital dos serviços públicos e a redução de custos aos usuários, nos termos da lei. (Lei nº 14.129/2021).

Estrategicamente, na área da infraestrutura, devem-se considerar também políticas de tratamento dos recursos humanos de TIC, considerando a necessidade de capacitações, contratações, remanejamento ou colaboração, bem como o estímulo à formação de novos profissionais no mercado de trabalho.

Em conjunto com outras entidades e baseado nos riscos e nas próprias lições aprendidas, o Governo Federal elaborou um guia metodológico composto por dez passos para sistematizar e alinhar os trabalhos de Transformação Digital nos estados e municípios (BRASIL, 2021):

Figura 1 – Passos Estratégicos para a Transformação digital



Fonte: Dados da pesquisa

Passo 1 – Monte um time dedicado e invista na Governança

Neste passo, assim como na Nota Técnica N° 03/2020 do Tribunal do Estado do Piauí (PIAUI, 2020), percebe-se um alinhamento com a recomendação de se formalizar uma equipe de planejamento e execução, alerta-se para a necessidade de dedicação exclusiva dos componentes do time e de atribuir as responsabilidades de liderar todo o processo de Transformação Digital no Estado ou município.

O perfil da equipe deve ser de criatividade, olhar empreendedor, multidisciplinaridade, habilidades estratégicas em gestão de projetos, em governança, foco nos resultados e conhecimento da máquina pública para atuação transversal nos bastidores. A equipe deve ser devidamente formada e formalizada via decreto para obter o grau de autoridade junto às demais secretarias; deve possuir uma parte de servidores de carreira como princípio de continuidade dos serviços. Por fim, deve-se providenciar capacitações em Transformação Digital, Governança Digital e estabelecer rede de núcleos setoriais de colaboração nos diferentes órgãos da administração pública.

Passo 2 - Institucionalizar a estratégia a partir de uma Política de Estado

A forma de institucionalizar a estratégia é a publicidade e devida formalidade dos atos, para isso deve-se elaborar um plano detalhado que crie um ambiente jurídico e normativo para a iniciativa, tornando-a como prioridade de Estado e garantindo recursos humanos e

orçamentários para atingir os objetivos. Dessa forma, o mais recomendado é a aprovação de lei de governo digital especificada pelo legislativo.

Estabelecer, formalizar e publicar objetivos, metas quantitativas, prazos e responsabilidades para a Transformação Digital são fundamentais para garantir a prioridade, o princípio da continuidade e comprometimento dos gestores e servidores públicos. A definição de metas qualitativas que impactem a população e a criação de mecanismos de participação da população promovem o engajamento social e estimulam o apoio das áreas operacionais aos projetos, assegurando condições jurídicas que sustentem e garantam o avanço da transformação digital.

Dessa forma, cabe destacar a aprovação da Lei nº 14.129/21 ou Lei de Governo Digital, que entrou em vigor em agosto de 2021, cujos princípios e diretrizes destacam-se:

- (a) a desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a linguagem simples do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis; (A ideia é mudar a cultura do serviço público para valorizar a “boa fé” dos usuários ao invés de valorizar os controles burocráticos excessivos);
- (b) a disponibilização em plataforma única do acesso às informações e aos serviços públicos;
- (c) a interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos;
- (d) o incentivo à participação social no controle da administração;
- (e) a eliminação de exigências e formalidades desnecessárias;
- (f) o apoio técnico aos entes federados para implantação e adoção de estratégias que visem à transformação digital da administração pública; (Rede Nacional de Governo Digital - Rede Gov.Br);

Outros decretos e leis federais podem servir como referência para criação local de um ambiente jurídico normativo favorável ao processo de transformação digital e alinhados à estratégia de transformação digital no Governo Federal:

Quadro 3 – Seleção de Decretos e Leis Federais no processo de transformação digital no Brasil

Documentos	Descrição
Decreto nº 10.900/21	Estabelece o Serviço de Identificação do Cidadão e a governança da identificação das pessoas naturais no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.
Decreto nº 10.332/20	Instituiu a Estratégia de Governo Digital - EGD 2020
Decreto nº 10.279/20	Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos
Decreto nº 10.046/19	Dispõe sobre a governança no compartilhamento de dados no âmbito da administração pública federal e institui o Cadastro Base do Cidadão e o Comitê Central de Governança de Dados
Decreto nº 9.756/19	Altera o decreto 8.936/16, institui o portal único “Gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do Governo federal
Decreto nº 9.723/19	Institui o CPF como documento suficiente para o acesso a serviços públicos
Decreto nº 9.094/17	Regulamenta dispositivos da Lei nº 13.460/2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos
Decreto nº 8.936/16	Institui a Plataforma de Cidadania Digital - Canal único de serviços
Lei nº 14.129/21	Abrange União, Estados, DF, Municípios e estabelece princípios, regras e instrumentos para o aumento da eficiência da administração pública, especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão.
Lei nº 13.853/19	Altera a Lei nº 13.709/18 (LGPD), para dispor sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados.
Lei nº 13.726/18	Racionaliza atos e procedimentos administrativos dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.
Lei nº 13.709/18	Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) abrangendo União, Estados e Municípios
Lei nº 13.460/17	Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública.

Fonte: Dados da pesquisa

Passo 3 - Delimite o universo (escopo)

Avaliar a maturidade da administração local é essencial para mapear serviços oferecidos, permitindo sua manutenção, melhoria, otimização e expansão digital, além de permitir estimar esforços necessários, planejar contratações unificadas e entregar serviços transformados ao longo do processo de Transformação Digital. Para isso, será necessário um levantamento estruturado em todos os órgãos sobre serviços prestados, canais utilizados (presencial, telefone, e-mail ou internet), frequência anual de solicitação e recursos úteis para sua digitalização.

O questionário ABEP TIC pode ser um importante instrumento para levantamento estruturado desses serviços e avaliar a maturidade, ele pode ser obtido na tabela 1 do estudo detalhado (ABEP TIC, 2026).

Outro ponto inicial para este levantamento são as cartas de serviços públicos prestados que cada órgão deveria disponibilizar anualmente em seu *site*, especificando o ente responsável e os procedimentos de acesso ao serviço. Cujas exigências para União, Estados, DF e municípios está estabelecida pelo Art.3 da Lei nº 12.460, de 26 de junho de 2017.

Passo 4 - Planeje no longo prazo, mas comece pelos serviços pequenos

A perspectiva do usuário do serviço público deve guiar o processo de transformação digital, independentemente do sistema eletrônico adotado. Por isso, priorize serviços com maior potencial de impacto, porém menores e mais concretos para os gestores nas fases iniciais — evitando riscos com serviços de demandas críticas, que são acompanhadas de perto pela sociedade. O engajamento dos gestores mais entusiasmados é um dos maiores trunfos para o sucesso: foque em entregas rápidas como vitórias iniciais, que servem de aprendizado e motivação para as equipes locais, pavimentando o caminho para transformar serviços maiores com mais confiança e recursos.

Passo 5 - Construa uma Estratégia Digital unificada

Formalize um núcleo central de transformação digital no governo e núcleos setoriais nos órgãos e secretarias, valorize e incorpore às iniciativas já em curso dos órgãos setoriais ao planejamento da estratégia digital, evitando-se sobreposições, substituições ou competições. Conduza-se pela visão do usuário e, dessa forma, trabalhe em uma interface de serviços homogênea e coerente, que valorize uma experiência uniforme do usuário independentemente das soluções tecnológicas já utilizadas.

A melhor recomendação é um portal de Serviços Unificado no Governo que permita a todas as áreas setoriais ofertar seus serviços, notícias e informações em uma interface única, coerente e semelhante para o visitante. A premissa é facilitar a vida do visitante, desobrigá-lo a aprender novos e diferentes caminhos para o atendimento de sua demanda, independente dos órgãos que irão executar o pedido.

Como a maior parte dos usuários só acessam *sites* de governo em busca de algum serviço, no portal único sempre deverão ser destacados os serviços oferecidos, e nos aplicativos será importante que estejam disponibilizados em uma conta única e oficial do governo para evitar fraudes.

A cada lançamento de um novo serviço público digital (apesar dos esforços da área de desenvolvimento), o protagonismo sempre deve ser dado à área finalística que presta o serviço, tal estratégia visa estimular a participação de todas as áreas do governo nesta iniciativa.

Quando se trata de atendimento ao público, apesar da priorização dos canais digitais e autoatendimento, deve-se manter a estratégia de multicanais de serviços (*omnichannel*), mantendo-se os canais tradicionais e servidores facilitadores nas unidades físicas de atendimento, como forma de permitir a inclusão de todos os usuários independentes de suas condições econômicas, escolha ou conveniência.

O Plano Estratégico de Transformação Digital é a consolidação pública das premissas e fatores levantados de todas as tarefas, projetos e ações com a designação de responsabilidades, custos “entregáveis” e suas datas previstas, dos indicadores de monitoramento e avaliação, da estrutura de governança e *compliance* definida, do plano de gestão de riscos e do plano de comunicação.

Passo 6 - Pense no todo, mas busque entregas rápidas

Deve-se considerar o uso das premissas clássicas do gerenciamento de projeto para o macroplanejamento, como as preconizadas no *Project Management Body Of Knowledge – PMBOK* do *Project Management Institute* (2021) - um guia das melhores práticas do gerenciamento de projeto que prevê as seguintes fases: planejamento, iniciação, execução, controle/monitoramento e encerramento, para elaboração do planejamento robusto da Plano de Transformação Digital.

Recomenda-se utilizar, conjuntamente, uma "metodologia ágil" (como as utilizadas em projetos de TI) com uma abordagem de planejamento incremental e iterativo que permita gerar uma experiência prévia e engajar os envolvidos. Promover entregas rápidas e mais simples enquanto o planejamento total ainda não esteja concluído atenderá à urgência que a transformação digital tomará após sua aceitação por parte dos gestores.

Para elaboração de um Plano de Transformação Digital robusto, devemos partir do levantamento das reais necessidades dos serviços digitais como entrada para o estabelecimento das eventuais iniciativas de transformação centradas no usuário externo dos serviços.

**Quadro 4 - Necessidades para a transformação digital dos serviços
(processos/ferramentas)**

Necessidades
Unificação de canais digitais (diagnóstico/estratégia)
Aplicativos (desenvolvimento/adaptações/catalogação)
Acessibilidade (avaliação/adequação)
Competências em área de gestão da qualidade, análise de dados, pesquisa e experiência do usuário e redesenho de serviços
Interoperabilidade (APIs a serem desenvolvidas e disponibilizadas)
Sistemas legados (adaptação/reformulação/integração)
De pessoal (aquisição/capacitação/consultoria)
Infraestrutura (física/tecnológica)
Segurança da informação
Levantamento de custos e possibilidades de captação de recursos das necessidades anteriores.

Fonte: Portal gov.br (BRASIL, 2021)

O levantamento das necessidades para os serviços digitais permitirá uma visão abrangente do ambiente corporativo nas dimensões de tecnologia, de negócio, de recursos humanos, dos ativos organizacionais, dos riscos e dos custos envolvidos. Deve-se traçar iniciativas com metas agressivas e avaliar as possibilidades de interoperabilidade de dados, compartilhamento de infraestrutura, recursos financeiros já existentes, canais de financiamento, remodelagem e desburocratização e estabelecimento de parcerias com outras entidades.

As ações de execução do Plano podem caminhar em iniciativas paralelas e ondas sucessivas de implantação, enquanto a equipe de Transformação Digital conclui o planejamento de médio e longo prazo para estabelecer uma estrutura permanente e sustentável dos serviços públicos digitais.

Passo 7 - Abrace o mínimo viável junto com os usuários

Duas premissas são bastante comuns nos processos de automação de serviços públicos: 1) **Gestores públicos, quando têm a oportunidade, tentam adequar o novo sistema ao seu modo de gerir a instituição**, solicitando várias alterações, diversas funcionalidades e integrações com os sistemas já existentes. 2) **Automatizar o caos existente criará um caos eficiente**, portanto é recomendado otimizar e melhorar os fluxos dos

processos antes da automatização visando à eficiência e racionalidade do processo depois de automatizado.

Essas duas premissas anteriores fazem com que o processo de transformação fique tão longo, que corra um risco elevado de não terminar antes de uma eventual troca dos gestores e da consequente descontinuidade do processo de transformação.

Dessa forma, é recomendável realizar um redesenho e melhoria ágil dos processos, através de ondas cíclicas e incrementais de iterações junto aos usuários, resultando na construção inicial da melhor versão viável do processo automatizado, que deverá ser reavaliada e melhorada em ciclos de iterações com os usuários e às equipes de Transformação Digital.

Defina procedimentos para melhoria contínua e registro das demandas ou oportunidades de melhoria provenientes de canais permanentes de avaliações e *feedbacks* dos usuários após a utilização dos serviços digitais. Defina uma equipe dedicada e uma metodologia ágil para tratar da coleta, análise e tratamento da experiência e satisfação dos usuários, dos aspectos de atendimento às premissas do serviço digital e das expectativas dos gestores.

Passo 8 - Priorize a nuvem digital

Mesmo antes da Lei Geral de Proteção de Dados-LGPD, a administração pública tem o dever de prover segurança e privacidade aos dados e informações que guarda sobre empresas e cidadãos. Deve-se levar em conta os princípios da economia e eficiência na escolha da melhor solução para prover o armazenamento e a guarda das informações.

A contratação e uso de serviços em “nuvens digitais” (infraestrutura virtual e espaço de armazenamento terceirizados), a implantação de um barramento criptográfico de interoperabilidade, a exemplo do *X-Road* (AGÊNCIA DE NEGÓCIO DA ESTONIA, 2022) e a contratação de softwares como serviço se mostram opções para disponibilização de recursos de maneira segura, pois oferecem Datacenters em locais remotos, redundantes e espalhados geograficamente dentro do Brasil para assegurar a disponibilidades dos dados e serviços digitais com a utilização de elevados padrões internacionais de segurança e privacidade; empresas com corpo técnico especializado nas tecnologias; a utilização de recursos mais avançados no setor; a terceirização dos riscos digitais; uma maior velocidade de desenvolvimento de soluções e a economia de escala obtida no processo de contratação.

Os custos da utilização de Nuvens Digitais devem ser comparados com os custos continuados de manter uma infraestrutura de datacenter próprio com todos os requisitos

tecnológicos necessários aos serviços de Governo Digital. Por terem baixa arrecadação, alguns Estados e Prefeituras têm muitas dificuldades em honrar seus compromissos financeiros mensais com a utilização das suas verbas de custeio. Apesar da oferta de recursos financeiros do Governo Federal por meio de projetos ou financiamentos bancários, esta espécie de recurso financeiro geralmente veda a utilização para custeio da máquina pública e dificulta a utilização de serviços continuados em nuvem digital, cuja remuneração é contínua e periódica. Uma importante saída será a formação de consórcios ou associações de prefeituras para uma contratação unificada da infraestrutura de hospedagem e fornecimento de serviços especializados enquanto a economia da digitalização dos serviços se concretiza.

Passo 9 - Esteja aberto a parcerias

Para aumentar as chances de sucesso, deve-se estabelecer parcerias com outros entes públicos. Muitos deles já estão avançados em seus processos de transformação digital e podem ajudar a evitar retrabalhos, compartilhar lições e estratégias ou até mesmo ceder gratuitamente sistemas próprios já consolidados e em funcionamento. Algumas entidades podem ofertar financiamentos, aportes financeiros, apoio voluntário institucional, técnico e capacitações com vistas à melhoria da gestão pública.

Outras importantes parcerias emergem do ecossistema de inovação, junto a startups, empresas privadas, universidades, institutos de tecnologia e empresas públicas nacionais e de outros Estados, via convênios, acordos de cooperação técnica, contratos, encomendas tecnológicas e/ou transferência de tecnologia, entre outros.

Mediante adesão do ente público, o Governo Federal oferta gratuitamente acesso ao “GOV.BR”, uma solução de autenticação de usuários para prover um login único integrado ao sistema local. O login único utiliza o CPF como usuário de acesso integrado à base de informações como a Receita Federal do Brasil, Tribunal Superior Eleitoral, Bancos públicos, Infraestrutura de chaves públicas brasileira - ICP-BRASIL, permitindo-se realizar “provas de vida”, *login* único e compartilhamento de informação com o consentimento do usuário.

Passo 10 - Comunique, o tempo todo

Na gestão, a comunicação é um dos fatores estratégicos, táticos e operacionais cruciais para o sucesso de todo o processo de transformação. Portanto, o levantamento dos *stakeholders* e as ações específicas para comunicá-los é essencial para um bom engajamento e facilitação do processo de transformação.

Deve-se levar em consideração alguns aspectos relevantes surgidos durante e após a implementação de novos serviços digitais, como: Os aspectos políticos com a inauguração presencial dos avanços e novos serviços digitais como forma de apresentar às comunidades locais de acordo com seus aspectos culturais; Os aspectos educacionais, com a oferta de capacitações, disciplinas curriculares ou mídias orientativas sobre o uso e disponibilidade dos serviços digitais de forma que o jovem ensine e ajude os adultos e idosos de sua comunidade; A participação dos membros da equipe gestora do órgão responsável pelo serviço na divulgação dos trabalhos em mídias sociais; O contato com empresas, instituições e outros entes engajados no processo de transformação digital. A participação em redes estratégicas ou grupos temáticos em aplicativos de comunicação são formas de ampliar horizontes de parcerias e receber atualizações e *feedbacks*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurou-se neste artigo abordar diferentes estratégias de implementação de um processo de Transformação Digital no Estado do Piauí, como forma de romper as barreiras crônicas estruturais e tecnológicas de Estados e municípios. Destacou-se o ponto crucial da implementação de uma política de Estado para Transformação Digital devidamente construída, formalizada e operacionalizada que permita ao executivo estadual promover a continuidade dos serviços digitais, unificar esforços, recursos e ações, independente da gestão vigente.

A transformação digital dos serviços públicos propõe-se disponibilizar serviços digitais centrados na vida do cidadão, com disponibilidade permanente, de maneira a eliminar barreiras físicas, burocráticas e garantir a racionalidade, proporcionalidade, eficiência e segurança durante e após a utilização do serviço digital.

A Transformação Digital deve ser um processo integrado, disruptivo e inovador que melhora a percepção do cidadão, diante um atual serviço que impõe excessos de controles burocráticos ineficientes para tratar exceções em detrimento da grande maioria que age de “boa-fé”. Espera-se que o cidadão deixe de ser um despachante do Governo, carregando seus documentos impressos e visitando diversas repartições para ter sua demanda atendida.

Será essencial que se tenha uma Política Pública de Estado que promova a continuidade e alinhe todas as ações e recursos em prol da execução de uma Plano Estratégico de Transformação Digital que traga benefícios reais e mensuráveis à população para evitar

que investimentos aconteçam de maneira reativa e eventualmente sobrepostos em contratos de diversos órgãos.

Portanto, para se conseguir os benefícios reais da Transformação Digital, os investimentos e ações precisam ser planejados e equilibrados entre a infraestrutura para romper as barreiras tecnológicas, a participação transversal de todos os entes do governo e um arcabouço legislativo disruptivo e eficiente para diminuir a burocracia e os riscos aos gestores e servidores, bem como as demais ações que aproximam o Estado, a população e ambiente empresarial, como: o aumento da oferta de serviços públicos digitais, a inclusão digital de jovens e adultos como multiplicadores locais, a capacitação dos servidores públicos, os projetos de *teleatendimento*, a redução da burocracia, a concepção de um ambiente público favorável para a atração, fixação, criação e expansão das empresas e as políticas de incentivos fiscais para redução do preço da internet ou para atendimento a comunidades vulneráveis mais distantes das principais cidades.

Como sugestão para trabalhos futuros podem ser abordados estudos sobre tecnologias que garantam o controle e acesso e validação das informações pessoais com a utilização de tecnologia blockchain para atendimento a requisitos de segurança e privacidade da LGPD em nível de governo digital; uso de tecnologias de portais de serviços digitais baseados em Inteligência Artificial para uma experiência preditiva para oferta de serviços digitais correlatos; e estratégias de uso assertivo de tecnologias de inteligência artificial no atendimento digital, bem como estabelecimento ou revisão de políticas públicas de formação digital dos alunos para suprir o mercado tecnológico cada vez mais exigente.

Como desdobramento deste estudo, recomenda-se o aprofundamento de pesquisas voltadas à formulação, implementação e avaliação de políticas públicas de transformação digital nos estados brasileiros, especialmente naqueles com menores níveis de maturidade tecnológica e maiores restrições estruturais. Nesse sentido, estudos futuros poderão examinar, de forma comparativa, como diferentes arranjos institucionais, normativos e de governança influenciam a continuidade, a efetividade e a expansão dos serviços públicos digitais.

Também se mostra relevante investigar os impactos da transformação digital sobre a qualidade dos serviços públicos, a satisfação dos usuários, a redução de custos administrativos, a simplificação de processos e a ampliação do acesso da população aos serviços governamentais. Essa agenda pode incluir a análise de indicadores de desempenho, métricas de adesão dos cidadãos, níveis de interoperabilidade entre sistemas e mecanismos de monitoramento e avaliação das estratégias estaduais de governo digital.

Por fim, outra frente diz respeito à inclusão digital como condição para o êxito das políticas de governo digital. Assim, recomenda-se o desenvolvimento de estudos sobre desigualdades territoriais de acesso à internet, letramento digital da população, capacitação de servidores públicos e estratégias de atendimento multicanal, de modo a compreender como as barreiras sociais, educacionais e econômicas afetam a efetividade dos serviços digitais.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA DE NEGÓCIO DA ESTONIA (*Estonian Business and Innovation Agency – EIS*). **Interoperability services**. Portal institucional, 2022. Disponível em: <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>. Acesso em: 03 mar. 2022.

ALMEIDA, P. R. **Relações internacionais e política externa do Brasil**: a diplomacia brasileira no contexto da globalização. 4. ed. Rev. e ampl. Curitiba: Appris, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES ESTADUAIS E PÚBLICAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO – ABEP-TIC. **Definição das Dimensões do Índice ABEP-TIC**. Portal institucional, 2026. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/pesquisa-indice-abep-tic/>. Acesso em 29 mar. 2026.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENTIDADES ESTADUAIS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO (ABEP-TIC). **Índice ABEP-TIC de oferta de serviços públicos digitais dos governos estaduais e distrital**. Brasília, DF: ABEP-TIC, p 50. 2026. Disponível em: <https://abep-tic.org.br/wp-content/uploads/2025/08/Relatorio-Indice-ABEP-TIC-de-Oferta-de-Servicos-Publicos-Digitais-dos-Governos.pdf>. Acesso em: 29 mar. 2026.

BRASIL, Controladoria Geral da União - CGU. **Detalhamento da Despesa Pública 2025**. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/url/8abce0e8>. Acesso em 01/02/2026.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **10 passos para a transformação digital**. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/10passos/>. Acesso em: 13 abr. 2026.

BRASIL. Ministério da Economia. Secretaria de Governo Digital. **Estratégia de Governo Digital 2020-2022**: monitoramento e resultados. Brasília, DF: Ministério da Economia, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/egd-2020-2023.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2024.

BRASIL. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC). **Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)**. Ciclo 2022-2026. Brasília, 2022. Disponível em: https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf. Acesso em: 29 mar. 2026.

BROGNOLI, T. S; FERENHOF, H. A. **Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas**. Navus - Revista de Gestão e Tecnologia, [S.l.], v. 10, p. 01-11, jan. 2020. ISSN 2237-4558. Disponível em: <<https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/989>>. Acesso em: 31 jan. 2022.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO (CONSAD). **Livro 02: Transformação digital e serviços públicos**. Brasília, DF: CONSAD, 2025. p. 8. Disponível em: <https://plataformagtd.consad.org.br/wp-content/uploads/2025/03/Book-CONSAD-02-Transformacao-Digital.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2026.

GALERA, M. B *et al.* **Gestão de políticas públicas: o papel do administrador**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua): Rendimentos 2025, acesso à internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal**. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acessado em: 16 mar. 2026.

LUCIANO, E. M. Information management hits and misses in the COVID19 emergency in Brazil. **International Journal of Information Management**, 2020 Dec;55:102194. Disponível em: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7956992/> (doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102194) Acesso em: 29 mar. 2026.

MOURA, L. M. F *et al.* **Exclusão Digital em processos de Transformação Digital: uma revisão sistemática de literatura**. Revista Gest@o.Org, V. 18, Edição 2, 2020, p. 198-213. SSN: 1679-1827. Disponível em: <http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg>. Acessado em 12/12/2021.

MERGEL, I., EDELMANN, N., HAUG, N. **Defining digital transformation: Results from expert interviews**. Government Information Quarterly, 36 (4), 1-16, 2019.

OECD. **Understanding the Digital Divide**. OECD Digital Economy Papers, No. 49, OECD Publishing, Paris, 2001. <http://dx.doi.org/10.1787/236405667766>.

OCDE; BID. **Government at a Glance: Latin America and the Caribbean 2024**. Paris: OECD Publishing, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/servidor/pt-br/acesso-a-informacao/gestao-de-pessoas/sistema-de-carreiras/para-conhecer-mais/artigos/government-at-a-glance-2024.pdf>. Acesso em: 5 abr. 2026.

PETERS, B. G. American Public. **Chatham**: Chathan House, 1986.

PIAUÍ. Controladoria-Geral do Estado do Piauí. **Portal da Transparência: Despesas por Órgão: 21024 - Agência de Tecnologia da Informação do Piauí (ATI)**. Teresina, 2021. Disponível em: <https://transparencia.pi.gov.br/>. Acesso em: 12 abr. 2026.

PIAUÍ. Empresa de Tecnologia da Informação do Piauí (ETIPI). **Relatório Anual de Gestão 2024**. Teresina: ETIPI, 2024. Disponível em: https://www.etipi.com.br/wp-content/uploads/2024/04/Relatorio_Anual_de_Gestao_2024.pdf. Acesso em: 4 maio 2026.

PIAUÍ. Secretaria de Inteligência Artificial, Economia Digital, Ciência, Tecnologia e Inovação (SIA/PI). **Relatório de Inteligência: Conectividade Digital**. Teresina: SIA/PI, 2024. Disponível em: <https://sia.pi.gov.br/relatorio-de-conectividade-digital-no-piaui/>. Acesso em: 4 abril 2026.

PIAUI. Tribunal de Contas do Estado do Piauí-TCE-PI. **Nota técnica TCE-PI 003/2020**, Disponível em: <https://www.tcepi.tc.br/nota-tecnica-no-03-2020-de-11-de-dezembro-de-2020/>. Acesso em: 02/08/2024.

PIAUI, 2021. **Notícias**. Disponível em: <https://www.pi.gov.br/noticias/piaui-conectado-contribui-para-o-aumento-do-acesso-a-internet-no-piaui/>. Acessado em: 29/01/2022

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). **Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos (guia PMBOK)**: e o padrão para gerenciamento de projetos. 7. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021.

REDEGOVBR, **10 Passos para transformação digital**. Disponível em: <https://www.gov.br/10passos/passos-2-institucionalize-a-estrategia/>, acesso em 12/12/2021.

REIS, J *et al.* **Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research**. 10th European Conference on Information Systems Management. Academic Conferences and publishing limited, 2016.

SOUZA, C. **Políticas públicas: uma revisão da literatura**. *Sociologias*, Porto Alegre, v. 8, n. 16, p. 20-45, dez. 2006. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/5605>. acesso em: 7 abr. 2026.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. Tradução: Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, 28, 118–144, 2019.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

SILVA, R. S; VIEIRA, E. S. F. M; AITA, K. M. S. U; SOUSA, L. C. D. M. A Transformação Digital de Serviços Públicos como Política Pública de Estado no Piauí. **Rev. FSA**, Teresina, v. 23, n. 6, art. 3, p. 46-72, jun. 2026.

Contribuição dos Autores	R. S. Silva	E. S. F. M. Vieira	K. M. S. U. Aita	L. C. D. M. Sousa
1) concepção e planejamento.	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	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X	X	X