Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v.11, 2024
ISSN 2178-6925

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE INICIAL SOBRE AS EXPECTATIVAS E NECESSIDADES DOS CIDADÃOS EM RELAÇÃO À TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC MANAGEMENT: AN INITIAL ANALYSIS OF CITIZENS' EXPECTATIONS AND NEEDS IN RELATION TO DIGITAL TRANSFORMATION

Claudevan Campos Purcino
Graduando, IFRO PVH-ZN, Brasil
E-mail: claudevan.potter@gmail.com

Heulállya Raissa Ferreira Gomes
Graduanda, IFRO PVH-ZN
E-mail: gheulallya@gmail.com

Maria Ivanilse Calderon Ribeiro
Mestra, IFRO PVH-ZN, Brasil
E-mail: ivanilse.calderon@ifro.edu.br

RESUMO

Nos últimos anos, a transformação digital na gestão pública tem se tornado uma prioridade global, visando modernizar processos e aprimorar a prestação de serviços. Embora os governos estejam adotando plataformas digitais para tornar os serviços mais acessíveis e centrados nas necessidades dos cidadãos, há uma discrepância entre as expectativas da população e a realidade das iniciativas implementadas. Os cidadãos demandam serviços públicos mais transparentes, ágeis e personalizados, mas frequentemente enfrentam desafios como falta de acessibilidade e burocracia digital. Este artigo visa identificar as lacunas entre as expectativas dos cidadãos e a prática governamental na transformação digital. Para isso, será realizada uma revisão da literatura sobre o tema, seguida de uma análise das necessidades identificadas. Além disso, serão apresentados exemplos de iniciativas bem-sucedidas no Brasil e sugestões de melhorias para aumentar a participação cidadã na concepção e implementação de serviços digitais.

Palavras-chave: transformação digital, gestão pública, expectativas dos cidadãos, serviços públicos digitais.

ABSTRACT

In recent years, digital transformation in public management has become a global priority, aiming to modernize processes and improve service delivery. Although governments are adopting digital platforms to make services more accessible and centered on citizens' needs, there is a discrepancy between public expectations and the reality of implemented initiatives. Citizens demand more transparent, agile, and personalized public services but often face challenges such as lack of accessibility and digital bureaucracy. This article aims to identify the gaps between citizens' expectations and government practices in digital transformation. To achieve this, a literature review on the subject will be conducted, followed by an analysis of the identified needs. Furthermore, examples of successful initiatives in Brazil will be presented, along with suggestions for improvements to increase citizen participation in the design and implementation of digital services.

Keywords: digital transformation, public management, citizen expectations, digital public services.

Introdução

Nos últimos anos, a transformação digital na gestão pública tem sido impulsionada pela necessidade de modernizar processos e melhorar a prestação de serviços públicos. Governos de diversas partes do mundo têm buscado implementar plataformas digitais integradas para automatizar tarefas e tornar os serviços mais acessíveis, rápidos e centrados nas necessidades dos cidadãos. Como afirmam Bertot, Jaeger e Grimes (2010), “o uso de TICs para criar uma cultura de transparência, e o governo eletrônico e as mídias sociais como ferramentas de abertura e anticorrupção são essenciais para as sociedades” (BERTOT; JAEGER; GRIMES, 2010, p. 264). No entanto, embora as tecnologias estejam cada vez mais presentes na administração pública, o ritmo e a profundidade dessas mudanças muitas vezes não correspondem às expectativas da população.

Os cidadãos esperam serviços públicos mais transparentes, ágeis e personalizados, mas frequentemente enfrentam obstáculos como a falta de acessibilidade, a burocracia digital e a exclusão de parcelas mais vulneráveis da população. Segundo Belanger e Carter (2008), “a confiança e o risco são fatores críticos na adoção do governo eletrônico” (BELANGER; CARTER, 2008, p. 165), e quando essas expectativas não são atendidas, a confiança nas instituições pode

ser comprometida. O avanço da tecnologia permite uma coleta massiva de dados e a formulação de políticas públicas mais assertivas, mas muitas vezes há uma lacuna entre o que os cidadãos esperam em termos de transparência, inclusão e participação, e o que efetivamente é oferecido pelas iniciativas de transformação digital.

Este artigo tem como objetivo identificar essas lacunas, analisando as expectativas dos cidadãos em relação à transformação digital e como elas se alinham – ou não – com a implementação prática por parte dos governos. Para isso, será realizada uma revisão da literatura sobre o tema, abordando estudos anteriores sobre as expectativas da população. Em seguida, será apresentada uma análise inicial sobre as necessidades identificadas. Além disso, serão apresentados alguns exemplos de iniciativas bem-sucedidas no Brasil e sugestões de melhorias que possam aumentar a participação cidadã no processo de concepção e implementação de serviços digitais.

2. Referencial teórico

Apesar dos avanços significativos das tecnologias digitais na administração pública, ainda persistem lacunas entre as expectativas dos cidadãos e a efetiva implementação da transformação digital. Cada vez mais acostumados a interações digitais personalizadas no setor privado, os cidadãos esperam que os serviços públicos sejam igualmente eficientes, acessíveis e de alta qualidade. No entanto, essa expectativa muitas vezes não é correspondida, resultando em frustração e perda de confiança. Segundo Mergel, Edelmann e Haug (2019), "a transformação digital no setor público é frequentemente percebida como lenta e fragmentada, em comparação com a agilidade do setor privado" (MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019, p. 167).

A integração das novas tecnologias no setor público é frequentemente realizada de forma fragmentada, resultando em sistemas que não se comunicam adequadamente, prejudicando a prestação de serviços integrados. Além disso, a resistência organizacional à mudança e a falta de treinamento adequado para os servidores são barreiras que dificultam a transformação digital. Como apontam Janssen e van der Voort (2016), "a resistência organizacional e a falta de

habilidades digitais são barreiras significativas para a transformação digital bem-sucedida no setor público" (JANSSEN; VAN DER VOORT, 2016, p. 214).

Outro desafio central está relacionado à exclusão digital. Embora a digitalização dos serviços públicos possa facilitar o acesso, uma parte significativa da população continua a enfrentar dificuldades para utilizar essas tecnologias, seja por falta de infraestrutura ou conhecimento. Conforme Friederici, Ojanperä e Graham (2020), "a exclusão digital continua sendo um obstáculo significativo para a equidade na prestação de serviços públicos" (FRIEDERICI; OJANPERÄ; GRAHAM, 2020, p. 185).

Além disso, questões de segurança e privacidade dos dados são fundamentais para a construção da confiança dos cidadãos. Os usuários esperam que suas informações pessoais sejam protegidas contra acessos não autorizados e ciberataques. Smith e Miller (2021) afirmam que "a proteção de dados pessoais é fundamental para a construção da confiança pública na transformação digital do governo" (SMITH; MILLER, 2021, p. 233).

2.1 Transformação digital na gestão pública

A transformação digital na gestão pública refere-se ao processo de adoção e integração de tecnologias digitais para modernizar, otimizar e inovar os serviços oferecidos pelos governos. O objetivo é tornar a gestão mais eficiente, transparente e centrada no cidadão. Segundo Janowski (2015), "a transformação digital é uma mudança profunda que integra tecnologias digitais para melhorar o desempenho das organizações governamentais" (JANOWSKI, 2015, p. 3).

Isso inclui iniciativas como a digitalização de documentos, o uso de portais online para serviços governamentais e a integração de sistemas entre diferentes órgãos e níveis de governo, como afirmam Cordella e Bonina (2012), "a digitalização de serviços públicos tem o potencial de melhorar significativamente a eficiência e a acessibilidade" (CORDELLA; BONINA, 2012, p. 514).

A reestruturação de processos internos e a capacitação dos servidores são igualmente cruciais para o sucesso da transformação digital. De acordo com Luna-Reyes e Gil-Garcia (2011), "a capacitação dos servidores públicos é crucial

para o sucesso das iniciativas de transformação digital" (LUNA-REYES; GIL-GARCIA, 2011, p. 73).

Por fim, observa-se que a transformação digital na gestão pública não se trata apenas da adoção de novas tecnologias, mas de uma mudança estrutural profunda que exige a modernização de processos, a integração de sistemas e a capacitação contínua dos servidores. Para que essa transformação seja bem-sucedida, é fundamental que os governos adotem uma abordagem estratégica, centrada no cidadão, que priorize a acessibilidade, eficiência, segurança e transparência. A capacidade de integrar essas inovações de forma coesa e inclusiva é o que permitirá que o setor público atenda às expectativas crescentes da sociedade, promovendo um governo mais ágil, eficiente e democrático.

3. Metodologia

Neste estudo, foi adotada uma abordagem metodológica baseada exclusivamente na revisão bibliográfica. Esta escolha se justifica pela adequação dessa metodologia para explorar de maneira contextualizada e crítica a literatura existente sobre a transformação digital na gestão pública e as expectativas dos cidadãos em relação a essa temática. A revisão bibliográfica permite identificar padrões, lacunas e tendências, oferecendo uma visão estruturada e abrangente sobre os tópicos de interesse.

Os dados foram obtidos a partir de uma análise documental de fontes secundárias. As fontes incluíram artigos acadêmicos, livros, relatórios governamentais, teses, dissertações e documentos emitidos por organizações internacionais e institutos de pesquisa focados em administração pública e tecnologia da informação. As bases de dados utilizadas, como Google Scholar, Scopus, Web of Science e ScienceDirect, asseguraram uma vasta gama de publicações e uma diversidade de perspectivas.

A seleção dos documentos seguiu critérios rigorosos, levando em consideração a relevância do conteúdo para o tema, a credibilidade das fontes e a representatividade de diferentes contextos geográficos e institucionais. O objetivo foi

garantir que a análise capturasse uma visão ampla e integradora dos desafios e oportunidades da transformação digital no setor público. Tal abordagem permitiu não só a identificação de padrões globais, mas também a comparação de experiências e práticas entre diferentes países e setores.

4. Aspectos gerais sobre as expectativas da população

A identificação das principais expectativas dos cidadãos em relação aos serviços públicos digitais revela um panorama complexo e dinâmico. Os cidadãos esperam que esses serviços sejam eficientes, acessíveis, seguros e personalizados, refletindo um desejo por uma experiência que atenda às suas necessidades de forma ágil e confiável. Como afirmam Belanger e Carter (2008), "a confiança e o risco são fatores críticos na adoção do governo eletrônico" (p. 165). Para garantir a aceitação ampla dos serviços digitais, é crucial que eles minimizem riscos percebidos e aumentem a confiança dos cidadãos.

A eficiência se destaca como uma das expectativas mais enfatizadas. Os cidadãos anseiam por processos rápidos e desburocratizados, que reduzam o tempo de espera e eliminem a necessidade de múltiplas visitas a repartições públicas. Heeks e Bailur (2007) ressaltam que "a eficiência percebida nos serviços digitais é crucial para a aceitação e satisfação dos usuários" (p. 243). Nesse contexto, a digitalização surge como uma solução viável, permitindo a agilidade na emissão de documentos e no pagamento de taxas, resultando em significativas economias de tempo para os usuários.

Entretanto, a segurança e a privacidade dos dados emergem como preocupações significativas. Estudos mostram que os cidadãos esperam que suas informações pessoais sejam protegidas contra acessos não autorizados e ciberataques. Carter e Weerakkody (2008) observam que "a confiança na segurança dos sistemas digitais é fundamental para a adoção e utilização contínua dos serviços públicos online" (p. 475). Assim, garantir a segurança e a privacidade dos dados é essencial para construir e manter a confiança dos cidadãos nos serviços digitais.

Ademais, as expectativas em relação aos serviços públicos digitais variam de acordo com diferentes grupos demográficos e contextos regionais. Fatores como

idade, nível de educação, renda e localização geográfica influenciam a percepção e a utilização desses serviços. Por exemplo, Friederici, Ojanperä e Graham (2020) destacam que "a exclusão digital continua sendo um obstáculo significativo para a equidade na prestação de serviços públicos" (p. 185). Regiões com menor infraestrutura tecnológica enfrentam desafios que limitam o acesso à internet de alta velocidade e a alfabetização digital, restringindo a utilização dos serviços digitais.

Além disso, as faixas etárias desempenham um papel importante na interação com tecnologias digitais. Janssen *et al*. (2012) afirmam que "os cidadãos mais jovens tendem a ser mais receptivos às inovações tecnológicas e a utilizar os serviços digitais com maior frequência" (p. 100). Em contrapartida, cidadãos mais velhos podem encontrar dificuldades devido à falta de familiaridade com a tecnologia, o que exige esforços adicionais de capacitação e suporte.

Por fim, a personalização dos serviços é uma tendência crescente, com cidadãos demandando interações que atendam suas necessidades específicas. Estudos demonstram que interfaces amigáveis e informações personalizadas podem aumentar significativamente a satisfação dos usuários. Conforme Friederici, Ojanperä e Graham (2020), "a personalização dos serviços digitais é fundamental para atender às expectativas dos cidadãos de maneira eficaz" (p. 185). Portanto, a transformação digital deve ser conduzida de forma a incorporar essas expectativas, garantindo que os serviços públicos não apenas atendam, mas superem as demandas da população.

5. Lacunas na Prestação de Serviços Públicos Digitais

Apesar dos avanços na digitalização dos serviços públicos, ainda existem lacunas significativas entre as necessidades dos cidadãos e a oferta atual. Essas lacunas se manifestam de várias formas, incluindo a fragmentação dos serviços, a resistência à mudança dentro das instituições e a desigualdade no acesso às tecnologias digitais. Um problema comum é a implementação fragmentada da transformação digital, onde sistemas e plataformas não se comunicam de maneira eficaz. Isso resulta em serviços desarticulados que complicam a experiência do usuário.

Mergel, Edelmann e Haug (2019) observam que "a transformação digital no setor público é frequentemente percebida como lenta e fragmentada, em

comparação com a agilidade do setor privado" (p. 167). Essa desarticulação pode levar a um ciclo de insatisfação entre os cidadãos, que esperam uma experiência de usuário integrada e coesa. Além disso, a resistência à mudança dentro das instituições públicas e a falta de treinamento adequado para os servidores são barreiras significativas. Conforme Janssen e van der Voort (2016), "a resistência organizacional e a falta de habilidades digitais são barreiras significativas para a transformação digital bem-sucedida no setor público" (p. 214). Essa resistência pode limitar a eficácia das novas ferramentas digitais e impedir a plena realização dos benefícios da transformação digital.

A desigualdade no acesso à tecnologia perpetua a exclusão digital, afetando principalmente cidadãos de áreas rurais e de baixa renda. Mesmo com a disponibilidade de serviços digitais, muitos cidadãos ainda enfrentam dificuldades para acessá-los devido à falta de infraestrutura tecnológica ou habilidades digitais. Carter e Weerakkody (2008) apontam que "a exclusão digital continua sendo um obstáculo significativo para a equidade na prestação de serviços públicos" (p. 475). Essa desigualdade é um fator crítico que impede que um número considerável de cidadãos aproveite os benefícios da digitalização.

A acessibilidade, a segurança cibernética e a infraestrutura tecnológica adequada também são questões centrais. Para que os serviços públicos digitais sejam verdadeiramente inclusivos, é necessário garantir que todos os cidadãos, independentemente de sua localização geográfica ou condição socioeconômica, possam acessá-los. Mergel, Edelmann e Haug (2019) afirmam que "a transformação digital no setor público deve ser inclusiva e considerar as necessidades de todos os cidadãos" (p. 167).

A segurança cibernética é outra preocupação fundamental. Os cidadãos esperam que suas informações pessoais sejam protegidas contra acessos não autorizados e hackers. A falta de medidas robustas de segurança pode minar a confiança pública nos serviços digitais. Conforme Belanger e Carter (2008), "a confiança e o risco são fatores críticos na adoção do governo eletrônico" (p. 165). Assim, a inclusão de práticas de segurança cibernética avançadas é essencial para proteger os dados dos cidadãos e garantir a integridade dos sistemas governamentais.

A infraestrutura tecnológica adequada é crucial para a modernização digital em um governo. Muitas instituições públicas ainda operam com sistemas legados que não são compatíveis com novas tecnologias, dificultando a integração e a comunicação entre diferentes plataformas. Gil-Garcia *et al*. (2009) enfatizam que "a modernização da infraestrutura tecnológica é necessária para suportar a transformação digital eficaz" (p. 200). Por fim, a mudança de processos estabelecidos e a introdução de novas tecnologias podem gerar incertezas e resistência entre os funcionários públicos. Janssen e van der Voort (2016) ressaltam que "a capacitação e o treinamento contínuo dos servidores públicos são essenciais para superar a resistência organizacional" (p. 214). Portanto, abordar essas lacunas é fundamental para garantir que a transformação digital dos serviços públicos atenda efetivamente às necessidades da população.

6. Exemplos de Iniciativas Bem-sucedidas de Transformação Digital no Brasil

O Brasil tem se destacado por diversas iniciativas bem-sucedidas de transformação digital no setor público, que visam modernizar a prestação de serviços e aumentar a transparência e a eficiência na interação entre o governo e os cidadãos. Dentre essas iniciativas, destacam-se o Portal Gov.br, o e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão) e a Nota Fiscal Eletrônica (NF-e).

Portal Gov.br

O Portal Gov.br é uma iniciativa do Governo Federal que centraliza diversos serviços públicos em uma única plataforma digital. Com mais de 3.000 serviços online, o portal oferece funcionalidades como a emissão de documentos, agendamento de serviços, consulta de informações e pagamento de taxas. Essa unificação permite que os cidadãos acessem informações e realizem procedimentos de maneira mais rápida e eficiente. De acordo com Pereira e Cavalcante (2020), "o Portal Gov.br representa um avanço significativo na prestação de serviços públicos digitais no Brasil" (p. 45).

e-SIC (Sistema Eletrônico do Serviço de Informações ao Cidadão)

O e-SIC é uma plataforma que permite aos cidadãos brasileiros solicitar informações públicas aos órgãos e entidades do governo federal. Implementado como parte da Lei de

Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), o e-SIC facilita a transparência governamental e a participação cidadã, promovendo uma cultura de accountability no setor público. Segundo Souza e Rocha (2018), "o e-SIC tem sido fundamental para aumentar a transparência e a participação dos cidadãos no processo governamental" (p. 150).

Nota Fiscal Eletrônica (NF-e)

A Nota Fiscal Eletrônica (NF-e) é um projeto de âmbito nacional que visa substituir o sistema tradicional de emissão de notas fiscais em papel por um sistema digital. A NF-e simplifica o processo de emissão, armazenamento e fiscalização de notas fiscais, proporcionando maior eficiência e segurança tanto para as empresas quanto para o governo. A digitalização do processo de notas fiscais reduziu significativamente a burocracia e os custos operacionais. De acordo com Silva e Silva (2017), "a NF-e é um exemplo de como a digitalização pode transformar a eficiência administrativa e a transparência fiscal" (p. 78).

7. Fatores que Contribuíram para o Sucesso desses Casos

Alguns fatores contribuíram para o sucesso dessas iniciativas de transformação digital no Brasil, dentre eles podemos citar:

- **Visão e Liderança Estratégica:** A implementação bem-sucedida dessas iniciativas contou com uma visão clara e liderança estratégica. O Portal Gov.br, por exemplo, resultou de um esforço coordenado entre diversos órgãos do governo federal para centralizar os serviços digitais, mostrando um compromisso com a modernização e a inovação (PEREIRA; CAVALCANTE, 2020).
- **Investimento em Infraestrutura Tecnológica:** O sucesso dessas iniciativas também pode ser atribuído ao investimento em infraestrutura tecnológica adequada. A implementação da NF-e exigiu uma infraestrutura robusta de TI para suportar a emissão e armazenamento de milhões de notas fiscais digitais diariamente (SILVA; SILVA, 2017). O Portal Gov.br foi desenvolvido para ser um sistema escalável e seguro, capaz de integrar diversos serviços governamentais.
- **Capacitação e Formação dos Servidores Públicos:** A capacitação dos servidores públicos é essencial para a transformação digital. Programas de treinamento contínuo foram implementados para garantir que os servidores estejam aptos a utilizar as novas ferramentas digitais de forma eficiente (SOUZA; ROCHA, 2018).
- **Engajamento e Participação dos Cidadãos:** O engajamento dos cidadãos desempenha um papel crucial no sucesso dessas iniciativas. Ferramentas como o e-SIC facilitam a interação entre o governo e os cidadãos, promovendo a transparência

e a confiança pública (SOUZA; ROCHA, 2018). A adesão e utilização da NF-e por empresas em todo o país exemplificam como a participação ativa dos usuários finais pode contribuir para o sucesso de uma iniciativa digital.

- **Personalização e Usabilidade:** Investir na personalização e na usabilidade dos serviços oferecidos é uma estratégia eficaz para alinhar os serviços públicos digitais às expectativas dos cidadãos. A criação de interfaces intuitivas e amigáveis, adaptáveis às necessidades de diferentes grupos de usuários, pode aumentar significativamente a satisfação e a utilização dos serviços digitais. De acordo com Luna-Reyes *et al*. (2012), "a personalização dos serviços públicos digitais pode melhorar a experiência do usuário e aumentar a adesão aos serviços" (p. 45).
- **Integração de Serviços e Sistemas:** A integração de diferentes serviços e sistemas governamentais é crucial para oferecer uma experiência de usuário contínua e eficiente. Plataformas que permitem a comunicação entre diferentes departamentos e níveis de governo facilitam a prestação de serviços integrados, reduzindo a burocracia e agilizando os processos. Segundo Cegarra-Navarro *et al*. (2012), "a integração de sistemas é essencial para a criação de serviços públicos digitais coesos e eficientes" (p. 290).
- **Transparência e Acesso à Informação** A transparência é um aspecto fundamental para ganhar a confiança dos cidadãos e incentivar a utilização dos serviços digitais. Implementar portais de transparência que ofereçam acesso fácil e rápido a informações públicas pode aumentar a accountability governamental. Bertot, Jaeger e Grimes (2010) afirmam que "a transparência por meio de tecnologias digitais fortalece a confiança pública e promove a participação cidadã" (p. 264).
- **Segurança e Privacidade:** Garantir a segurança e a privacidade dos dados dos cidadãos é vital para a aceitação e confiança nos serviços digitais. Investir em tecnologias de segurança robustas e em políticas de proteção de dados pode minimizar os riscos de ciberataques e acessos não autorizados. Conforme relatado por Belanger e Carter (2008), "a proteção da privacidade e a segurança são fatores críticos para a adoção de serviços públicos digitais" (p. 165).

8. Sugestões para Melhorar a Participação dos Cidadãos no Processo de Concepção e Implementação de Serviços Digitais

A participação dos cidadãos na concepção e implementação de serviços digitais é crucial para garantir que esses serviços atendam às necessidades e expectativas da população.

Aqui estão algumas sugestões para melhorar essa participação:

- **Consultas Públicas e Participação Online:** Promover consultas públicas online e utilizar plataformas digitais para coletar feedback dos cidadãos durante a fase de concepção dos serviços é uma estratégia eficaz. Isso não apenas garante que os serviços desenvolvidos atendam às reais necessidades da população, mas também fortalece a transparência e a accountability. Janssen et al. (2012) sugerem que "a participação dos cidadãos no design dos serviços públicos digitais aumenta a relevância e a eficácia dos serviços oferecidos" (p. 65). Essas consultas podem incluir questionários, fóruns de discussão e plataformas interativas, permitindo que os cidadãos expressem suas opiniões e sugestões de maneira acessível.
- **Co-Criação de Serviços:** Envolver os cidadãos no processo de co-criação de serviços pode resultar em soluções mais inovadoras e ajustadas às necessidades específicas das comunidades. Esse envolvimento pode ser promovido através de workshops colaborativos, hackathons e grupos focais que permitam a contribuição direta dos usuários finais. Mergel, Edelmann e Haug (2019) destacam que "a co-criação com os cidadãos resulta em serviços mais eficientes e melhor alinhados às suas expectativas" (p. 167). Essa abordagem não apenas aprimora a qualidade dos serviços, mas também fortalece a relação entre o governo e os cidadãos.

- **Educação e Capacitação Digital:** Oferecer programas de educação e capacitação digital é fundamental para aumentar a inclusão digital e garantir a utilização eficaz dos serviços públicos online. Essas iniciativas devem focar em aumentar a alfabetização digital e fornecer as habilidades necessárias para que todos possam acessar e utilizar os serviços digitais de maneira eficiente. Heeks e Bailur (2007) afirmam que "a capacitação digital é essencial para garantir que todos os cidadãos possam se beneficiar dos avanços tecnológicos na administração pública" (p. 243). Cursos, oficinas e materiais educativos devem ser disponibilizados para diferentes grupos da população, considerando suas realidades e necessidades.
- ***Feedback* Contínuo e Melhoria dos Serviços:** Implementar mecanismos para a coleta contínua de feedback dos usuários é vital para identificar áreas de melhoria e adaptar os serviços de acordo com as necessidades emergentes. Plataformas de feedback online, pesquisas de satisfação e canais de comunicação direta com os cidadãos são ferramentas úteis para esse propósito. Gil-Garcia *et al.* (2009) enfatizam que "o feedback contínuo dos usuários é fundamental para a evolução e

melhoria dos serviços públicos digitais" (p. 217). Estabelecer um ciclo de feedback constante permite que as instituições se ajustem rapidamente às demandas e expectativas da população, promovendo serviços mais eficazes e relevantes.

Considerações Finais

A transformação digital dos serviços públicos no Brasil apresenta um potencial significativo para melhorar a eficiência, a transparência e a acessibilidade. No entanto, as lacunas entre as necessidades dos cidadãos e a oferta atual de serviços ainda são evidentes. A fragmentação dos sistemas, a resistência à mudança dentro das instituições e a desigualdade no acesso às tecnologias digitais constituem desafios que precisam ser enfrentados para que a digitalização seja realmente efetiva. Portanto, é fundamental que o governo e os gestores públicos priorizem a superação dessas barreiras, implementando estratégias que garantam uma transformação digital inclusiva e abrangente.

Além disso, a participação ativa dos cidadãos no processo de concepção e implementação de serviços digitais é um fator crucial para o sucesso dessas iniciativas. A promoção de consultas públicas, a co-criação de serviços e a capacitação digital são passos essenciais para garantir que os serviços atendam às reais necessidades da população. A integração da voz dos cidadãos não apenas contribui para a melhoria da qualidade dos serviços, mas também fortalece a confiança nas instituições públicas, promovendo uma cultura de accountability e participação.

Por fim, é importante ressaltar que a transformação digital não é um destino, mas sim um processo contínuo que requer avaliação e adaptação constantes. A coleta de feedback contínuo e a disposição para inovar são vitais para garantir que os serviços públicos se mantenham relevantes e eficazes diante das mudanças nas expectativas e necessidades da sociedade. O futuro da administração pública digital no Brasil dependerá da capacidade de adaptação e da implementação de soluções que realmente coloquem os cidadãos no centro do processo, garantindo serviços que sejam não apenas digitais, mas também inclusivos e de qualidade.

Referências

BELANGER, F.; CARTER, L. Trust and risk in e-government adoption. The Journal of Strategic Information Systems, v. 17, n. 2, p. 165-176, 2008.

BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMES, J. M. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. Government Information Quarterly, v. 27, n. 3, p. 264-271, 2010.

CARTER, L.; WEERAKKODY, V. E-government adoption: A model of the factors affecting the adoption of e-government services. Journal of Electronic Government, v. 5, n. 4, p. 475-489, 2008.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; LUNA-REYES, L. F.; CARRILLO-ANDRINO, M. R. Integration of e-government services: The role of process integration and change management. Government Information Quarterly, v. 29, n. 2, p. 290-299, 2012.

CORDELLA, A.; BONINA, C. M. A public value perspective for ICT-enabled public sector reforms: A theoretical reflection. Government Information Quarterly, v. 29, n. 4, p. 512-520, 2012.

FRIederici, N.; OJANPERÄ, S.; GRAHAM, M. The impact of exclusion from digital connectivity in the global south. Journal of Information Technology for Development, v. 26, n. 2, p. 183-200, 2020.

GIL-GARCIA, J. R. Enacting electronic government success: An integrative study of government performance and governance factors. Information Polity, v. 17, p. 36-52, 2012.

GIL-GARCIA, J. R.; GIMENO, J.; PEREZ, A. E-government and the role of feedback in public service improvement. Government Information Quarterly, v. 26, n. 2, p. 217-229, 2009.

HEEKS, R.; BAILUR, S. Analyzing e-government research: A review of the literature. Government Information Quarterly, v. 24, n. 1, p. 243-265, 2007.

JANOWSKI, T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. Government Information Quarterly, v. 32, p. 3-19, 2015.

JANSSEN, M.; MOHAMMED, S.; WEERAKKODY, V. The role of public administration in e-government: A comparative study of the citizens' perspective. International Journal of Public Sector Management, v. 25, n. 1, p. 100-119, 2012.

JANSSEN, M.; VAN DER VOORT, H. Adaptive governance: Towards a stable, accountable and responsive government. Government Information Quarterly, v. 33,

n. 1, p. 214-224, 2016.

LUNA-REYES, L. F.; GIL-GARCIA, J. R. Using institutional theory and dynamic simulation to understand complex e-Government phenomena. Government Information Quarterly, v. 28, p. 73-85, 2011.

LUNA-REYES, L. F.; MORALES, R.; CEGARRA-NAVARRO, J. G. Personalization of e-government services: A user-centric approach. Government Information Quarterly, v. 29, n. 1, p. 45-55, 2012.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, v. 36, n. 2, p. 167-175, 2019.

PEREIRA, C. A.; CAVALCANTE, D. A digital transformation journey: An analysis of the portal gov.br. Revista de Administração Pública, v. 54, n. 1, p. 45-64, 2020.

SILVA, E. A.; SILVA, R. A. A Nota Fiscal Eletrônica e a transformação digital na administração pública. Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional, v. 13, n. 1, p. 78-92, 2017.

SOUZA, C. D.; ROCHA, F. O e-SIC e a transparência na administração pública: Um estudo sobre a Lei de Acesso à Informação. Revista de Administração Pública, v. 52, n. 2, p. 150-168, 2018.

SMITH, M. L.; MILLER, C. E-government security: Current and future concerns. Information Systems Journal, v. 31, n. 2, p. 233-247, 2021.