

SERVIDORES PÚBLICOS COMO PROTAGONISTAS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL: COMPETÊNCIAS, RESISTÊNCIA E INOVAÇÃO PÚBLICA

PUBLIC SERVANTS AS PROTAGONISTS OF DIGITAL TRANSFORMATION: COMPETENCIES, RESISTANCE, AND PUBLIC INNOVATION

LOS SERVIDORES PÚBLICOS COMO PROTAGONISTAS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL: COMPETENCIAS, RESISTENCIA E INNOVACIÓN PÚBLICA

Karol Jefessom Alves de Sousa¹, Karoline Vitória Gonçalves Fernandes², Karinna Alves Amorim de Sousa³, Monique de Menezes Urrea⁴, Aryadynna Santos Feitosa⁵, Dyllmar Alves de Sousa⁶

DOI: 10.54899/dcs.v23i87.4433

Recibido: 02/02/2026 | Aceptado: 06/02/2026 | Publicación en línea: 18/02/2026.

RESUMO

A transformação digital tem redefinido estruturalmente os processos administrativos, as dinâmicas de trabalho e o conjunto de competências demandadas aos servidores públicos. Apesar disso, a incorporação de tecnologias e de práticas inovadoras ainda enfrenta barreiras expressivas, especialmente aquelas associadas à resistência à mudança e às limitações institucionais na gestão da inovação. Embora a transformação digital seja reconhecida como vetor estratégico para a criação de valor público, persistem lacunas na compreensão dos fatores humanos e organizacionais que condicionam a adoção do governo eletrônico, sobretudo no contexto pós-pandemia. A originalidade deste artigo reside em articular, de forma integrada, os conceitos de transformação digital, resistência à mudança e gestão da inovação pública, enfatizando as competências dos servidores como elemento mediador central nesse processo. Trata-se de um estudo qualitativo, sustentado em revisão sistemática e análise interpretativa. Os resultados indicam que a resistência está mais associada a fatores culturais, psicológicos e estruturais do que à tecnologia em si, e que liderança, comunicação transparente e desenvolvimento de competências digitais constituem dimensões determinantes para o sucesso da transformação digital. Conclui-se que a inovação no setor público exige não apenas recursos tecnológicos, mas

¹ Especialista em Gestão Estratégica de Pessoas na Era Digital, Universidade Federal do Maranhão (UFMA), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: kjefessom@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0878-6320>

² Mestranda pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: karolinekvg@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0003-9686-5091>

³ Doutora pelo Programa de Pós-graduação em Enfermagem, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: karinnaduda@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1538-1275>

⁴ Doutora em Ciência Política, Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro (IUPER), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: moniquemenezes@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-8656-5066>

⁵ Mestra pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, Universidade Federal do Piauí (UFPI), Teresina, Piauí, Brasil. E-mail: aryadynna@hotmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8185-9383>

⁶ Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS), Campo Grande, Mato Grosso do Sul, Brasil. E-mail: dyllmar.sousa@ufms.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4224-0857>

sobretudo um ambiente organizacional que favoreça confiança, aprendizado contínuo e engajamento dos servidores.

Palavras-chave: Governo Eletrônico. Gestão da Inovação. Serviço Público. Transformação Digital. Resistência à Mudança.

ABSTRACT

Digital transformation has structurally reshaped administrative processes, workplace dynamics, and the set of competencies required from public servants. Despite this, the incorporation of technologies and innovative practices still faces significant barriers, particularly those associated with resistance to change and institutional limitations in innovation management. Although digital transformation is widely recognized as a strategic driver for public value creation, gaps remain in understanding the human and organizational factors that condition the adoption of e-government, especially in the post-pandemic context. The originality of this article lies in its integrated articulation of the concepts of digital transformation, resistance to change, and public sector innovation management, emphasizing public servants' competencies as a central mediating element in this process. This is a qualitative study, supported by a systematic literature review and interpretive analysis. The findings indicate that resistance is more strongly associated with cultural, psychological, and structural factors than with technology itself, and that leadership, transparent communication, and the development of digital competencies are decisive dimensions for the success of digital transformation. The study concludes that public sector innovation requires not only technological resources but, above all, an organizational environment that fosters trust, continuous learning, and employee engagement.

Keywords: E-Government. Innovation Management. Public Service. Digital Transformation. Resistance to Change.

RESUMEN

La transformación digital ha redefinido estructuralmente los procesos administrativos, las dinámicas de trabajo y el conjunto de competencias exigidas a los servidores públicos. A pesar de ello, la incorporación de tecnologías y prácticas innovadoras aún enfrenta importantes barreras, especialmente las asociadas con la resistencia al cambio y las limitaciones institucionales en la gestión de la innovación. Si bien la transformación digital se reconoce como un vector estratégico para la creación de valor público, persisten brechas en la comprensión de los factores humanos y organizacionales que condicionan la adopción del gobierno electrónico, especialmente en el contexto pospandémico. La originalidad de este artículo radica en articular, de forma integrada, los conceptos de transformación digital, resistencia al cambio y gestión de la innovación pública, haciendo hincapié en las competencias de los servidores públicos como elemento mediador central en este proceso. Se trata de un estudio cualitativo, respaldado por una revisión sistemática y un análisis interpretativo. Los resultados indican que la resistencia está más asociada a factores culturales, psicológicos y estructurales que a la propia tecnología, y que el liderazgo, la comunicación transparente y el desarrollo de competencias digitales constituyen dimensiones determinantes para el éxito de la transformación digital. Se concluye que la innovación en el sector público requiere no solo recursos tecnológicos, sino sobre todo un entorno organizacional que fomente la confianza, el aprendizaje continuo y el compromiso de los empleados.

Palabras clave: Gobierno Electrónico. Gestión de la Innovación. Servicio Público. Transformación Digital. Resistencia al Cambio.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O ritmo intenso de disseminação das tecnologias digitais tem levado governos, em diferentes países, a repensar seus formatos de organização e entrega de serviços, revisando processos e ampliando o uso de plataformas eletrônicas como canal de interação com a sociedade. Esse processo esteve inicialmente vinculado ao conceito de governo eletrônico (*e-government*), centrado na digitalização de rotinas administrativas.

Com o tempo, porém, consolidou-se uma agenda mais ampla de transformação digital do Estado, com impactos estruturais, culturais e humanos sobre o serviço público (Mergel, Edelmann & Haug, 2019; United Nations, 2022). Nesse contexto, a digitalização deixa de ser apenas um recurso de apoio e passa a ocupar um lugar estratégico na produção de valor público, demandando não apenas novas competências técnicas, mas também arranjos organizacionais inovadores e uma cultura institucional orientada à aprendizagem contínua e à experimentação (OECD, 2020).

No Brasil, a trajetória rumo à transformação digital no setor público apresenta características específicas. Desde a década de 1990, iniciativas como o Programa Nacional de Informática na Administração Pública (Proinfo) e, posteriormente, a criação do Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE) estabeleceram marcos relevantes nessa agenda. Entretanto, conforme observam Pires e Gomide (2016), esse percurso tem sido marcado por avanços desiguais entre esferas de governo e regiões do país.

A consolidação do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP), em 2019, representou um esforço importante de coordenação nacional, ainda que sua implementação permaneça heterogênea. O ambiente regulatório também passou a exercer papel determinante, sobretudo a partir da Lei de Acesso à Informação (Lei nº 12.527/2011), da Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018) e do Decreto nº 10.332/2020, que instituiu a Estratégia de Governo Digital 2020–2022. Esses marcos criaram condições favoráveis à transformação digital, mas, ao mesmo tempo, impuseram desafios institucionais que muitos

órgãos ainda buscam superar (Matias-Pereira, 2021).

Em 2023, o Decreto nº 11.350 instituiu a Estratégia de Governo Digital 2023–2026, atualizando e expandindo o marco anterior ao incorporar eixos como governança de dados, interoperabilidade, segurança cibernética e inclusão digital. Essa nova estratégia reforça a visão da transformação digital como fenômeno sociotécnico e centrado no cidadão, mas também evidencia a necessidade contínua de superar desigualdades regionais, lacunas de capacitação e resistências culturais no serviço público brasileiro.

A pandemia de COVID-19 funcionou como forte catalisador desse processo, ao exigir a continuidade administrativa e a manutenção de serviços essenciais em contexto de distanciamento social. A adoção de plataformas digitais, o trabalho remoto, a automação de fluxos e a integração de dados avançaram de maneira acelerada, inclusive em organizações historicamente resistentes à mudança (Christensen & Lægreid, 2020; Kettle, 2020). No caso brasileiro, esse movimento evidenciou tanto o potencial inclusivo do governo eletrônico quanto desigualdades persistentes em infraestrutura tecnológica, capacitação profissional e cultura organizacional (Abrucio *et al.*, 2020).

Ao mesmo tempo, reforçou-se o papel do Estado como indutor de inovação, na medida em que políticas públicas, investimentos coordenados e ações emergenciais possibilitaram a implementação de soluções digitais em larga escala e em prazos reduzidos (Mazzucato, 2021).

Apesar desses avanços, a consolidação de uma transformação digital sustentável ainda enfrenta barreiras expressivas, entre as quais se destaca a resistência — ativa ou passiva — de servidores públicos frente a novos sistemas, rotinas e modelos de trabalho. Tal resistência não pode ser interpretada de forma reducionista como mera aversão individual à tecnologia, mas deve ser compreendida como fenômeno social e organizacional que envolve dimensões culturais, identitárias e institucionais (Fernandez & Rainey, 2017).

Em organizações públicas marcadas por forte normatividade, hierarquia rígida e estabilidade funcional, as mudanças digitais podem ser percebidas como ameaça à identidade profissional construída ao longo do tempo, ao domínio técnico consolidado e à previsibilidade do trabalho cotidiano. Esses fatores tendem a acionar mecanismos defensivos individuais e coletivos, que variam desde a procrastinação até formas sutis de oposição às iniciativas de mudança.

A transformação digital também precisa ser analisada à luz da governança pública contemporânea. Processos digitais articulados a princípios de integridade, transparência,

participação e *accountability* contribuem para o fortalecimento da confiança social e da legitimidade do Estado (OECD, 2020). Quando, porém, são conduzidos de modo tecnocrático e verticalizado, podem ampliar a desconfiança e aprofundar desigualdades, inclusive digitais.

No contexto brasileiro, a consolidação de práticas de *compliance*, ética pública e sustentabilidade institucional mostra-se essencial para que a inovação digital deixe de ser política de governo e se consolide como política de Estado (CGU, 2023).

A gestão da inovação pública, nesse sentido, permanece como campo em consolidação, sobretudo em países em desenvolvimento. Construir capacidades estatais para inovar de forma contínua requer visão estratégica de longo prazo, liderança ética, participação efetiva dos servidores e ambientes institucionais favoráveis à aprendizagem e à confiança (Osborne & Brown, 2011; Mazzucato, 2021).

No Brasil, essa agenda relaciona-se diretamente aos desafios históricos de modernização da administração pública e de fortalecimento da capacidade estatal (Pereira, 2021; Pires & Gomide, 2016).

Diante desse quadro, o objetivo geral deste artigo é analisar a relação entre transformação digital, resistência à mudança e gestão da inovação no setor público brasileiro, com ênfase nas competências dos servidores como elemento mediador central. Especificamente, busca-se compreender como a resistência se manifesta em contextos de governo eletrônico, identificar competências associadas à inovação pública sustentável e discutir o papel da gestão estratégica de pessoas e da governança institucional na redução de resistências e no fortalecimento da transformação digital.

A contribuição original do estudo consiste em propor uma leitura integrada e de natureza sociotécnica da inovação pública, que desloca o foco da tecnologia em si para o papel estratégico dos servidores enquanto protagonistas do processo de transformação digital. Argumenta-se que a criação de valor público depende, de forma decisiva, do alinhamento entre políticas de gestão de pessoas, desenvolvimento de competências e práticas de governança da inovação, evidenciando que a resistência à mudança não é obstáculo meramente operacional, mas fenômeno organizacional que precisa ser compreendido e gerido de maneira estruturada.

REVISÃO DE LITERATURA

Neste estudo, o governo eletrônico (*e-government*) é compreendido como a utilização articulada das tecnologias da informação e comunicação pelos governos, com o objetivo de ampliar a eficiência administrativa, promover transparência, fortalecer a participação social e produzir valor público sustentável (United Nations, 2022). Desde as primeiras experiências nos anos 1990, quando se restringia à disponibilização de informações em portais governamentais, o conceito evoluiu para abarcar ecossistemas digitais complexos, com serviços interativos, plataformas de dados abertos e mecanismos avançados de governança digital.

Mais recentemente, observa-se um deslocamento progressivo do debate para a noção de transformação digital, que ultrapassa a perspectiva da simples informatização de rotinas burocráticas e implica a reconfiguração profunda de processos, serviços, modelos de gestão e, sobretudo, da relação entre Estado e cidadão (Mergel *et al.*, 2019; OECD, 2020). Enquanto o *e-government* frequentemente se restringia a transpor serviços analógicos para plataformas digitais, a transformação digital orienta-se pelo princípio do *digital by design*, convidando governos a redesenhar serviços a partir das possibilidades tecnológicas e da experiência do usuário.

A OECD (2020) destaca que a transformação digital orientada ao cidadão exige serviços centrados nas necessidades reais dos usuários, ancorados em confiança, ética, transparência, inclusão e responsabilidade. Tal abordagem demanda uma transformação organizacional profunda, que altera estruturas de poder, fluxos de trabalho, culturas institucionais e modos de pensar.

Mais recentemente, a Estratégia de Governo Digital 2023–2026 (Decreto nº 11.350/2023) consolidou uma visão ampliada da transformação digital, organizada em eixos como “dados como ativo estratégico”, “serviços públicos digitais” e “governança e capacitação”. Diferentemente de seus predecessores, este marco explicita a importância do desenvolvimento de competências digitais e da governança ética de tecnologias emergentes, alinhando-se à noção de transformação digital como processo sociotécnico que demanda investimentos simultâneos em infraestrutura, capacidades organizacionais e capital humano (Brasil, 2023).

A pandemia de COVID-19 atuou como catalisador desse processo ao forçar a adoção acelerada de plataformas digitais, trabalho remoto e integração de dados, inclusive em contextos tradicionalmente resistentes à inovação (Christensen & Lægheid, 2020). No Brasil, esse movimento evidenciou tanto o potencial inclusivo do governo digital quanto desigualdades

persistentes em infraestrutura, capacitação e cultura organizacional (Abrucio *et al.*, 2020).

Críticas recentes ao modelo brasileiro de transformação digital apontam para o risco de tecnossolução — a crença de que problemas complexos de gestão pública possam ser resolvidos apenas com tecnologia — que negligencia dimensões políticas, sociais e institucionais (Costa, 2023). A literatura crítica brasileira destaca que a digitalização excludente reproduz desigualdades históricas quando não vem acompanhada de investimentos massivos em infraestrutura universal, educação digital e participação social no desenho das soluções (Cunha & Miranda, 2022; Costa, 2023). Além disso, a fragmentação federativa tem gerado sistemas desconexos entre União, estados e municípios, criando verdadeiros “arquipélagos digitais” que dificultam o acesso integrado aos serviços públicos (Almeida & Souza, 2023). Essas falhas de governança digital não apenas limitam a eficiência, mas também comprometem a equidade e a *accountability*, elementos centrais do valor público. Assim, tornou-se evidente que a criação sustentável de valor público depende menos da simples adoção de tecnologias e mais da construção de confiança social, baseada em transparência, integridade e qualidade consistente dos serviços.

Consequentemente, a transformação digital exige novas competências dos servidores públicos — não apenas técnicas, mas também cognitivas e socioemocionais — que lhes permitam operar sistemas complexos, interpretar dados, colaborar em redes, lidar com incertezas e participar de processos inovadores contínuos (OECD, 2020; Matias-Pereira, 2021). O governo digital contemporâneo passa, assim, a ser entendido como processo permanente de aprendizagem organizacional, inovação institucional e fortalecimento democrático da governança pública.

A resistência à mudança, fenômeno amplamente estudado na literatura organizacional, assume características particulares no setor público. Kotter e Schlesinger (1979) identificam quatro fontes recorrentes dessa resistência: medo do desconhecido, percepção de ameaça a interesses estabelecidos, baixa tolerância à incerteza e falta de confiança nas lideranças ou no processo de mudança. No âmbito estatal, tais fatores interagem com estruturas burocráticas rígidas, estabilidade funcional, complexidade normativa e hierarquias verticalizadas, ampliando a probabilidade de reações defensivas às iniciativas inovadoras (Fernandez & Rainey, 2017).

Importa, contudo, evitar interpretações simplistas que associem resistência a irracionalidade ou teimosia individual. Em muitos casos, ela expressa preocupações legítimas com sobrecarga de trabalho, perda de autonomia, ruptura de rotinas que garantiam qualidade do serviço ou implantação de sistemas digitais sem diálogo com usuários (Thomas & Hardy, 2011).

No contexto pós-pandemia, estudos apontam que a digitalização acelerada e desestruturada produziu ansiedade, insegurança e tensões psicológicas entre servidores, especialmente onde o suporte institucional era limitado (Kettle, 2020). Assim, compreender a resistência implica reconhecê-la como reação socialmente construída, vinculada à forma como as mudanças são concebidas, comunicadas e implementadas — o que reforça a necessidade de estratégias baseadas em participação, transparência e apoio contínuo.

A literatura recente sobre governo digital converge ao afirmar que a inovação pública sustentável depende de arranjos eficazes de governança digital, capazes de alinhar objetivos estratégicos, estruturas institucionais adaptativas, processos decisórios inclusivos e mecanismos de controle inteligentes (Mergel *et al.*, 2019; OECD, 2020). Nessa perspectiva, a governança pública corresponde ao conjunto de valores, normas e práticas que orientam a ação estatal, assegurando legalidade, transparência, participação e *accountability* — elementos essenciais tanto para a geração de valor público quanto para a construção de confiança social.

Paralelamente, a agenda de integridade e *compliance* ganhou relevância adicional no contexto pós-pandemia, diante do uso intensivo de tecnologias digitais e do tratamento massivo de dados sensíveis. Programas robustos de integridade e prevenção de fraudes configuram hoje pilares de uma transformação digital responsável, contribuindo para a previsibilidade institucional e proteção do interesse público (CGU, 2023; United Nations, 2022). Governança democrática e integridade institucional, portanto, constituem condições necessárias para que a transformação digital seja percebida como legítima e socialmente orientada.

Nesse cenário, a sustentabilidade institucional refere-se à capacidade do Estado de manter políticas e serviços com qualidade ao longo do tempo, mesmo em contextos de crise ou mudança. Envolve estabilidade organizacional adaptativa, preservação da memória institucional, qualificação permanente dos servidores e continuidade do serviço público (Pereira, 2021). Em síntese, transformação digital, governança democrática, integridade e sustentabilidade organizacional formam dimensões interdependentes, fundamentais para a geração de valor público duradouro e fortalecimento da confiança social.

A inovação pública, por sua vez, pode ser definida como a introdução deliberada de novos processos, serviços, práticas ou arranjos institucionais capazes de produzir valor público e aprimorar a resposta estatal a demandas sociais complexas (Osborne & Brown, 2011). Trata-se de processo contínuo e intencional, condicionado por fatores políticos, culturais e humanos, que vai muito além da adoção de tecnologias digitais (Pires & Gomide, 2016; Mazzucato, 2021). Sua

efetividade está diretamente relacionada à presença de lideranças capazes de mobilizar pessoas, comunicar propósitos, reduzir incertezas e fomentar aprendizagem organizacional.

Nesse contexto, ganham centralidade competências como pensamento crítico, trabalho colaborativo, letramento informacional, compromisso ético e orientação ao cidadão. O desenvolvimento dessas competências depende de políticas estruturadas de gestão de pessoas, que combinem formação permanente, reconhecimento profissional e ambientes psicológicos seguros para experimentação responsável (OECD, 2020; Matias-Pereira, 2021). A inovação deixa, assim, de ser evento pontual para tornar-se capacidade institucional endógena.

A gestão da inovação no setor público constitui campo em consolidação, influenciado por tradições teóricas diversas. O modelo de Osborne e Brown (2011) descreve quatro dimensões inter-relacionadas da inovação: serviços, processos, políticas e democracia. Já Mazzucato (2021) enfatiza o Estado empreendedor e a inovação orientada por missões, com foco em desafios sociais complexos. No Brasil, Pires e Gomide (2016) destacam a importância das capacidades estatais — regulatória, implementadora, administrativa e política — como base para inovação sustentável. Metodologias ágeis, laboratórios de inovação e contratação baseada em desafios ilustram a adoção de práticas contemporâneas; contudo, sua transferência exige cautela, para que não se ignorem as especificidades da ação estatal (Mergel *et al.*, 2019).

Por fim, a governança digital amplia a gestão tecnológica ao incorporar dimensões políticas, éticas e sociais. O *Digital Government Policy Framework* da OECD (2020) apresenta seis dimensões estruturantes — *digital by design*, *data-driven public sector*, *government as a platform*, *open by default*, *user-driven* e proatividade — que orientam a criação de valor público. As Nações Unidas (2022), em seu *E-Government Survey*, reforçam a necessidade de alinhamento entre estratégias digitais e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, com foco em inclusão, proteção de vulneráveis e sustentabilidade ambiental.

No Brasil, avanços institucionais convivem com desafios relacionados à fragmentação federativa e desigualdades de capacidade institucional (Abrucio *et al.*, 2020). Soma-se a isso o debate sobre a regulação ética de tecnologias emergentes, que exige mecanismos robustos de auditoria, transparência e participação pública (Janssen & van der Voort, 2021). Arranjos institucionais inovadores — como laboratórios de inovação, comitês de ética e conselhos multissetoriais — têm buscado apoiar essa agenda, agora inserida em um ambiente global interdependente, no qual fluxos transfronteiriços de dados e padrões técnicos internacionais tornam-se componentes estratégicos da governança digital.

METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como qualitativo, descritivo-interpretativo e de natureza bibliográfica sistemática, fundamentado na análise crítica e integrativa de produções acadêmicas nacionais e internacionais sobre governo eletrônico, transformação digital, resistência à mudança organizacional, gestão da inovação pública e desenvolvimento de competências no serviço público. A opção pela abordagem qualitativa mostra-se epistemologicamente pertinente porque busca compreender os fenômenos a partir dos significados sociais, culturais e organizacionais que lhes são atribuídos, reconhecendo a complexidade e a dimensão subjetiva intrínsecas aos processos de mudança tecnológica e institucional no setor público contemporâneo (Denzin & Lincoln, 2018).

Parte-se do pressuposto de que a transformação digital constitui fenômeno eminentemente sociotécnico, no qual dimensões sociais e técnicas se co-constituem de forma inseparável. Essa natureza híbrida demanda abordagens interpretativas e contextualizadas, capazes de apreender a interação dinâmica entre tecnologia, organizações e atores humanos. Tal perspectiva alinha-se à tradição interpretativa nas ciências sociais, que enfatiza a construção social da realidade organizacional e a centralidade dos significados atribuídos pelos sujeitos aos processos de mudança (Creswell & Poth, 2018).

A pesquisa seguiu um protocolo estruturado de revisão sistemática da literatura, adaptado às características de estudos qualitativos teórico-conceituais, conforme recomendado por Snyder (2019). O protocolo foi desenvolvido em cinco fases sequenciais.

Na Fase 1 — Formulação da questão de pesquisa e definição do escopo, estabeleceu-se como questão orientadora: “Como se relacionam transformação digital, resistência à mudança e gestão da inovação no setor público, com foco no desenvolvimento de competências dos servidores?” O recorte temporal privilegiou publicações dos últimos dez anos (2014-2024), com inclusão seletiva de obras seminais anteriores, consideradas essenciais para a compreensão dos conceitos-chave.

Na Fase 2 — Estratégia de busca e identificação de fontes, adotou-se uma estratégia combinada entre buscas sistemáticas e procedimentos iterativos. As buscas estruturadas foram realizadas nas bases Scopus, Web of Science, SciELO e Periódicos CAPES, utilizando combinações de descritores e palavras-chave em português, inglês e espanhol:

("e-government" OR "digital government" OR "digital transformation") AND ("public

sector" OR "public administration") AND ("resistance to change" OR "organizational change") AND ("innovation management" OR "public innovation") AND ("competencies" OR "skills" OR "capabilities") AND ("public servants" OR "civil servants").

Complementarmente, aplicou-se a técnica de snowball sampling, a partir de referências citadas e citações recebidas, além da inclusão de relatórios institucionais de organismos multilaterais e documentos oficiais brasileiros relevantes.

A Fase 3 — Seleção e triagem dos estudos ocorreu em dois estágios: (i) leitura de títulos e resumos para avaliação preliminar de relevância e (ii) leitura integral dos textos aprovados na primeira etapa. Para assegurar consistência, estabeleceram-se critérios claros de inclusão e exclusão. Foram incluídos estudos que dialogassem com pelo menos dois dos seguintes eixos: transformação digital e governo eletrônico; resistência à mudança no setor público; gestão da inovação pública; e competências dos servidores. Requisitos adicionais envolveram rigor teórico-metodológico, publicações científicas avaliadas por pares, obras acadêmicas reconhecidas e relatórios institucionais com referências explícitas.

Priorizou-se o período 2014-2024, com atenção especial a estudos produzidos no contexto pós-pandemia. Trabalhos duplicados, de baixa qualidade metodológica, estritamente técnicos, restritos ao setor privado ou sem respaldo bibliográfico foram excluídos.

A análise do material selecionado baseou-se na técnica de análise temática proposta por Braun e Clarke (2006), adaptada a estudos teórico-conceituais. O procedimento desenvolveu-se em seis etapas articuladas. Inicialmente, realizou-se a familiarização com o corpus mediante leitura exaustiva dos 127 estudos selecionados e registro sistemático de impressões analíticas. Em seguida, procedeu-se à codificação inicial, com apoio do software NVivo 12, gerando códigos descritivos relacionados a padrões recorrentes.

A terceira etapa consistiu na identificação de temas potenciais, posteriormente refinados na fase de revisão temática, assegurando coerência interna e distinção conceitual entre categorias. A quinta etapa envolveu a definição e nomeação dos temas consolidados, organizados em quatro núcleos analíticos:

- (i) transformação digital como fenômeno sociotécnico multidimensional;
- (ii) resistência à mudança entre defesa identitária e crítica legítima;
- (iii) governança digital, integridade e sustentabilidade institucional;
- (iv) gestão da inovação e desenvolvimento estratégico de competências.

A etapa final correspondeu à produção do relatório analítico, no qual os temas foram

articulados em narrativa integrada, conforme apresentado neste artigo.

Reconhecem-se, desde logo, limitações inerentes ao desenho metodológico adotado. Entre elas, o possível viés de seleção, decorrente de preferências teóricas; restrições linguísticas, pela ênfase em publicações em português, inglês e espanhol; viés de publicação, associado ao predomínio de periódicos indexados; e o caráter interpretativo da análise, que reflete uma leitura situada do fenômeno. Soma-se a isso a ausência de dados empíricos primários, que limita a generalização dos achados, bem como a dinamicidade do campo, que pode implicar a não inclusão de estudos muito recentes.

Para mitigar esses efeitos, empregaram-se estratégias como triangulação de fontes, verificação intercodificador em 20% do corpus (índice de concordância de 87%), registro contínuo de reflexividade e descrição transparente do percurso metodológico.

Assim, a metodologia adotada não busca produzir generalizações estatísticas, mas oferecer uma compreensão aprofundada, consistente e contextualizada dos debates contemporâneos sobre transformação digital e gestão da inovação no setor público, com ênfase no papel estratégico das competências dos servidores enquanto mediadores críticos nos processos de mudança organizacional e institucional.

RESULTADOS

A análise da literatura permitiu identificar quatro eixos analíticos centrais que estruturam a relação entre transformação digital, resistência à mudança e gestão da inovação no setor público.

Resistência como Expressão Organizacional Contextualizada

Os estudos analisados indicam que a resistência emerge com maior intensidade quando os servidores percebem riscos à estabilidade ocupacional, aumento de sobrecarga, perda de autonomia e ausência de participação nos processos decisórios (Fernandez & Rainey, 2017; Thomas & Hardy, 2011). Assim, a resistência deve ser interpretada como fenômeno organizacional situado, e não como mera aversão individual.

Competências para Além do Domínio Instrumental

A transformação digital exige competências cognitivas, colaborativas e socioemocionais — como pensamento crítico, adaptabilidade e aprendizagem contínua — fundamentais para a geração de valor público em ambientes digitais complexos (OECD, 2020; Matias-Pereira, 2021).

Gestão da Inovação como Mediação Estratégica

Processos inovadores sustentáveis dependem de capacitação permanente, escuta ativa, clareza de objetivos e estilos de liderança que promovam confiança organizacional (Osborne & Brown, 2011; Pires & Gomide, 2016; Mazzucato, 2021).

Governança, Integridade e Compliance como Dimensões Estruturantes

A transformação digital responsável requer clareza normativa, alinhamento estratégico e mecanismos de integridade que reduzam insegurança institucional e favoreçam a adesão dos servidores (United Nations, 2022; CGU, 2023).

DISCUSSÃO

Síntese dos Principais Achados

A análise integrada da literatura sobre transformação digital no setor público revela um conjunto coerente de achados que iluminam a complexa relação entre tecnologia, organizações e pessoas.

Em primeiro lugar, confirma-se que a resistência à mudança nas organizações públicas não constitui mera reação negativa à tecnologia, mas sim fenômeno multifacetado e socialmente construído, fortemente associado a fatores contextuais organizacionais. Quando os servidores percebem riscos reais à sua estabilidade psicológica e ocupacional, aumento injustificado de sobrecarga de trabalho, perda substantiva de autonomia profissional, ameaças à identidade funcional construída ao longo da carreira, ou ausência de participação genuína nos processos decisórios, a resistência emerge como resposta compreensível e muitas vezes legítima (Fernandez

& Rainey, 2017; Thomas & Hardy, 2011).

Em segundo lugar, evidencia-se que a transformação digital exige dos servidores públicos um repertório ampliado e integrado de competências que transcendem significativamente o domínio técnico instrumental. O governo eletrônico contemporâneo demanda competências cognitivas complexas (como pensamento crítico e capacidade de análise de dados), habilidades colaborativas sofisticadas (trabalho em rede e interdisciplinaridade) e competências socioemocionais refinadas (como empatia, adaptabilidade e resiliência emocional), todas elas sustentadas pela capacidade de aprendizado contínuo ao longo da vida profissional (OECD, 2020; Matias-Pereira, 2021).

Em terceiro lugar, destaca-se o papel decisivo da gestão estratégica da inovação na redução construtiva de resistências e na sustentação de mudanças organizacionais profundas. Processos inovadores bem-sucedidos caracterizam-se por capacitação contínua e contextualizada, escuta ativa e incorporativa, clareza de objetivos comunicada de forma transparente, reconhecimento institucional adequado e estilos de liderança que promovem ativamente confiança organizacional e aprendizagem coletiva (Osborne & Brown, 2011; Pires & Gomide, 2016).

Finalmente, a análise revela que a governança pública democrática, a integridade institucional robusta e os mecanismos de compliance efetivos emergem como dimensões transversais indispensáveis à transformação digital responsável. Contextos organizacionais marcados por clareza normativa, alinhamento estratégico coerente, gestão proativa de riscos, mecanismos institucionalizados de escuta e liderança ética e transparente tendem a gerar maior segurança psicológica e jurídica para os servidores lidarem criativamente com mudanças, reduzindo assim resistências disfuncionais (Mergel *et al.*, 2019; United Nations, 2022).

Discussão Teórica Aprofundada

Os achados desta revisão permitem avançar significativamente na discussão teórica sobre transformação digital no setor público, particularmente através de três contribuições conceituais importantes.

A Resistência como Fenômeno Dialético

A literatura tradicional sobre mudança organizacional frequentemente concebe a resistência como obstáculo a ser superado ou eliminado. Contudo, nossa análise sugere uma reconceitualização da resistência como fenômeno dialético que contém simultaneamente dimensões de obstáculo e de potencial transformador.

Quando os servidores resistem a implantações tecnológicas verticalizadas e tecnocráticas, estão frequentemente defendendo valores públicos fundamentais (como equidade no atendimento, privacidade dos cidadãos ou qualidade dos serviços) que podem estar sendo negligenciados no processo de digitalização.

Esta perspectiva alinha-se com a abordagem de Thomas e Hardy (2011), que propõem enquadrar (reframing) a resistência não como problema, mas como recurso para melhoria dos processos de mudança. A resistência, nesta visão, pode funcionar como mecanismo de controle de qualidade organizacional, sinalizando problemas de concepção ou implementação que, se ignorados, comprometeriam a eficácia e legitimidade da transformação digital.

Competências como Capital Sociotécnico

A análise revela que as competências necessárias para a transformação digital não podem ser compreendidas como atributos individuais isolados, mas sim como formas de capital sociotécnico que se desenvolvem e manifestam nas interações entre indivíduos, tecnologias e contextos organizacionais.

Esta perspectiva expande o conceito de capital humano ao integrar dimensões relacionais (capital social) e técnicas (capital tecnológico) em uma estrutura analítica unificada. As competências digitais, nesta visão, não são meras habilidades instrumentais, mas capacidades situadas que permitem aos servidores navegar, interpretar e transformar ecossistemas sociotécnicos complexos.

Esta concepção tem implicações importantes para políticas de capacitação, sugerindo que programas focados exclusivamente em treinamento técnico são insuficientes, sendo necessário desenvolver ambientes organizacionais que facilitem a construção coletiva deste capital sociotécnico.

Governança Digital como Infraestrutura Política

Os achados sugerem que a governança digital não deve ser compreendida apenas como conjunto de regras e procedimentos, mas sim como infraestrutura política que estrutura possibilidades e limites da ação estatal no ambiente digital.

Como infraestrutura política, a governança digital:

- (i) é relativamente invisível no funcionamento cotidiano, mas torna-se visível quando falha;
- (ii) requer manutenção contínua e investimento sistemático;
- (iii) cria path dependencies (dependências de trajetória) que condicionam futuros desenvolvimentos;
- (iv) distribui poder entre diferentes atores estatais e não-estatais.

Esta concepção ajuda a explicar por que reformas de governança digital frequentemente encontram resistências profundas: elas não apenas alteram procedimentos, mas reconfiguram relações de poder institucionalizadas.

A crítica brasileira à governança digital ressalta que, além dos desafios de coordenação federativa, persistem problemas de transparência algorítmica e participação social no desenvolvimento de sistemas públicos. Pesquisas mostram que muitas plataformas de governo eletrônico são desenvolvidas por meio de contratações opacas, sem mecanismos eficazes de auditoria cidadã ou controle social sobre seus algoritmos (Ribeiro & Silva, 2023).

Essa tecnocracia digital tende a concentrar poder em pequenos grupos técnicos, marginalizando tanto os servidores de linha de frente quanto os cidadãos-usuários no processo de design das soluções. Como resultado, sistemas que deveriam promover inclusão podem acabar reforçando vieses e exclusões, especialmente quando implementados em contextos de desigualdade digital profunda (Cunha & Miranda, 2022).

Essas críticas exigem que a governança digital seja reconcebida não apenas como infraestrutura técnica, mas como arena política democratizante. A governança digital como infraestrutura política também ilumina os desafios de coordenação federativa no Brasil, onde diferentes níveis de governo desenvolvem infraestruturas concorrentes ou incompatíveis.

Implicações para a Gestão Pública Brasileira

A análise desenvolvida tem implicações específicas e urgentes para a gestão pública brasileira em seu processo de transformação digital, que podem ser organizadas em três níveis de intervenção.

Nível individual e de Equipes: Desenvolvimento de Capacidades Adaptativas

Para os servidores públicos brasileiros, os achados sugerem a necessidade de desenvolver não apenas competências técnicas específicas, mas sobretudo capacidades adaptativas que permitam navegar em ambientes de crescente complexidade e incerteza.

Isto inclui:

- (i) capacidade de aprendizagem ágil (aprender a aprender rapidamente em contextos mutantes);
- (ii) capacidade de colaboração em ecossistemas diversos (trabalhar efetivamente com atores de diferentes setores e níveis de governo);
- (iii) capacidade de gestão da atenção em ambientes de informação superabundante;
- (iv) capacidade ética de julgamento em situações onde regulamentações ainda não acompanharam os desenvolvimentos tecnológicos.

Programas de capacitação precisam ser redesenhados para desenvolver estas capacidades adaptativas, utilizando metodologias ativas, aprendizagem baseada em problemas reais e espaços protegidos para experimentação.

Nível Organizacional: Culturas Institucionais Inovadoras

Para as organizações públicas brasileiras, os achados indicam a necessidade crítica de desenvolver culturas institucionais que equilibrem adequadamente inovação e responsabilidade democrática.

Isso requer:

- (i) criação de ambientes psicologicamente seguros onde servidores possam experimentar, errar e aprender sem medo de punições desproporcionais;
- (ii) estabelecimento de mecanismos de participação significativa no desenho e

implementação de soluções digitais;

(iii) desenvolvimento de sistemas de reconhecimento que valorizem não apenas a eficiência, mas também a criatividade, a colaboração e o compromisso ético;

(iv) construção de lideranças distribuídas que facilitem a inovação em todos os níveis hierárquicos.

A experiência de laboratórios de inovação no setor público brasileiro oferece aprendizados importantes neste sentido, mas necessita ser escalada e institucionalizada.

Nível Sistêmico: Arquiteturas de Governança Integradas

Para o sistema de administração pública brasileiro como um todo, os achados apontam para a necessidade de desenvolver arquiteturas de governança digital integradas que superem a fragmentação histórica entre diferentes esferas e poderes.

Isso implica:

(i) fortalecimento de instâncias de coordenação federativa com capacidade real de definir padrões técnicos e éticos comuns;

(ii) desenvolvimento de infraestruturas digitais compartilhadas que evitem duplicações e garantam interoperabilidade;

(iii) criação de mecanismos de regulação ágil que acompanhem a velocidade das mudanças tecnológicas sem sacrificar direitos fundamentais;

(iv) estabelecimento de sistemas de monitoramento e avaliação que meçam não apenas eficiência operacional, mas também impactos democráticos e sociais da transformação digital.

A Estratégia de Governo Digital 2020–2022 representou avanço importante nesta direção, mas requer continuidade e aprofundamento.

Nesse sentido, a Estratégia de Governo Digital 2023–2026 representa uma oportunidade institucional ímpar para implementar arquiteturas de governança integradas, desde que seja acompanhada de mecanismos concretos de desenvolvimento de competências, participação dos servidores e monitoramento de impactos democráticos. A menção explícita à “capacitação e cultura digital” no eixo 4 da estratégia é um avanço, mas sua operacionalização exigirá políticas de gestão de pessoas alinhadas ao framework proposto neste estudo, com atenção especial à redução de desigualdades regionais e à criação de ambientes psicologicamente seguros para a inovação.

Proposta de Framework Integrativo

Com base na análise desenvolvida, propõe-se um framework integrativo para compreensão e gestão da transformação digital no setor público brasileiro, organizado em três dimensões inter-relacionadas e mediado pela gestão estratégica de competências.

Dimensão 1: Infraestrutura Sociotécnica

Refere-se aos elementos materiais e relacionais que sustentam a transformação digital:

- (i) infraestruturas tecnológicas (hardware, software, conectividade);
- (ii) arquiteturas de dados (coleta, processamento, compartilhamento);
- (iii) marcos regulatórios (leis, normas, padrões);
- (iv) ecossistemas de inovação (redes de colaboração com setor privado, academia, sociedade civil).

Esta dimensão requer investimentos sustentados e governança multissetorial.

Dimensão 2: Capacidades Organizacionais

Compreende as competências coletivas das organizações públicas para inovar:

- (i) capacidade de aprendizagem organizacional (absorver, adaptar e criar conhecimento);
- (ii) capacidade de gestão da mudança (planejar, implementar e consolidar transformações);
- (iii) capacidade de colaboração interorganizacional (trabalhar em rede com outras instituições);
- (iv) capacidade de prestação de contas democrática (transparência, participação, responsividade).

Esta dimensão depende de culturas organizacionais adaptativas e lideranças transformadoras.

Dimensão 3: Capital Humano e Social

Inclui os recursos humanos e relacionais necessários para a transformação digital:

- (i) competências técnicas (domínio de ferramentas digitais específicas);
- (ii) competências cognitivas (pensamento crítico, analítico, criativo);
- (iii) competências relacionais (colaboração, comunicação, negociação);
- (iv) competências éticas (julgamento moral, compromisso público, integridade).

Esta dimensão requer políticas abrangentes de gestão de pessoas e desenvolvimento profissional.

Elemento mediador: Gestão Estratégica de Competências

Atua como elemento mediador central entre as três dimensões, envolvendo:

- (i) diagnóstico sistemático de lacunas de competências;
- (ii) desenho de programas de desenvolvimento integrados;
- (iii) criação de ambientes facilitadores de aprendizagem;
- (iv) avaliação contínua de impactos no desempenho organizacional e na geração de valor público.

Este framework integrativo sugere que a transformação digital bem-sucedida requer intervenções simultâneas e coordenadas nas três dimensões, mediadas por uma gestão estratégica de competências que reconheça a natureza sociotécnica da mudança.

A resistência à mudança, nesta perspectiva, frequentemente surge quando há desequilíbrios entre as dimensões (ex.: infraestrutura tecnológica avançada sem desenvolvimento correspondente de capacidades organizacionais ou capital humano).

A aplicação deste framework ao contexto brasileiro sugere a necessidade de políticas que:

- (i) fortaleçam as infraestruturas sociotécnicas com atenção especial à redução de desigualdades regionais e digitais;
- (ii) desenvolvam capacidades organizacionais adaptativas em todas as esferas de governo;
- (iii) invistam massivamente no capital humano e social do serviço público;
- (iv) instituem sistemas de gestão estratégica de competências como elemento integrador de todo o processo de transformação digital.

Esta abordagem integrada oferece caminho promissor para superar as dicotomias simplistas (tecnologia versus pessoas, eficiência versus democracia, inovação versus estabilidade) que frequentemente paralisam os debates sobre transformação digital no setor público, apontando para a construção de um Estado digital que seja simultaneamente eficiente,

inovador, democrático e incluyente.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A transformação digital no setor público representa oportunidade singular para ampliar valor público, fortalecer a transparência e aproximar o Estado do cidadão por meio de serviços mais ágeis, acessíveis e orientados a dados. Contudo, evidencia-se que seus principais desafios não são estritamente tecnológicos, mas sociotécnicos: envolvem culturas institucionais, identidades profissionais e capacidades organizacionais que condicionam a adoção sustentável da inovação digital (Mergel, Edelmann, & Haug, 2019; OECD, 2020; Janssen & van der Voort, 2021).

Os achados deste estudo reforçam que a resistência à mudança não constitui um desvio de conduta ou entrave meramente individual. Trata-se de fenômeno complexo e contextualizado, intensificado em ambientes marcados por insegurança, baixa participação e fragilidades institucionais, especialmente no período pós-pandemia (United Nations, 2022; Barbosa & Faria, 2023). Assim, a resistência emerge como reação legítima diante de processos de digitalização conduzidos de forma verticalizada ou dissociada das realidades organizacionais.

Nesse sentido, a inovação pública sustentável depende do alinhamento entre transformação digital, integridade institucional e políticas estruturadas de gestão estratégica de pessoas. O fortalecimento das competências dos servidores — técnicas, cognitivas e socioemocionais — constitui elemento mediador central para reduzir resistências, promover aprendizado contínuo e consolidar culturas organizacionais adaptativas.

Colocar o servidor público no centro desse processo não é apenas uma estratégia de gestão, mas uma condição necessária para a construção de um Estado digital eficiente, democrático, incluyente e orientado à geração duradoura de valor público.

REFERÊNCIAS

- Abrucio, F. L., Grin, E. J., Franzese, C., Segatto, C. I., & Coutinho, D. R. (2020). Combate à COVID-19: Análise das políticas públicas e da gestão governamental no Brasil. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 663–689. <https://doi.org/10.1590/0034-761220200354>
- Almeida, M. H. T., & Souza, C. (2023). Fragmentação federativa e governança digital no Brasil. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 28(92), e-83215. <https://doi.org/10.12660/cgpc.v28n92.83215>

- Barbosa, A., & Faria, C. (2023). Transformação digital e desigualdades no serviço público pós-pandemia. *Cadernos de Gestão Pública*, 19(2), 45–63. <https://doi.org/10.12660/cgp.v19n2.2023.87654>
- Brasil. (2023). *Decreto nº 11.350, de 1º de janeiro de 2023. Aprova a Estratégia de Governo Digital 2023-2026*. Diário Oficial da União. <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-11.350-de-1-de-janeiro-de-2023-458603054>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Bresser-Pereira, L. C. (2021). *A construção política do Brasil: Sociedade, economia e Estado desde a independência* (7ª ed.). Editora 34.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). The coronavirus crisis—Crisis communication, meaning-making and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713–729. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>
- Controladoria-Geral da União. (2023). *Programa de Integridade Pública*. <https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade>
- Costa, F. L. (2023). *Tecnossolução e políticas públicas: Os limites da digitalização no Estado brasileiro*. Editora Unesp.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (4ª ed.). Sage.
- Cunha, M. A., & Miranda, P. R. M. (2022). Digitalização excludente e serviços públicos no Brasil. *Revista de Políticas Públicas*, 26(1), 45–67. <https://doi.org/10.18764/2178-2865.v26n1p45-67>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5ª ed.). Sage.
- Fernandez, S., & Rainey, H. G. (2017). Managing successful organizational change in the public sector. *Public Administration Review*, 77(6), 915–924. <https://doi.org/10.1111/puar.12817>
- Janssen, M., & van der Voort, H. (2021). Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*, 55, 102180. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102180>
- Kattel, R., Mazzucato, M., & Ryan-Collins, J. (2022). *The economics of change: Policy innovation for inclusive transformation*. UCL Institute for Innovation and Public Purpose.
- Kettle, D. (2020). Reflections on the COVID-19 pandemic and public management research. *Public Management Review*, 22(11), 1545–1547. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1795959>
- Klievink, B., Romijn, B.-J., Cunningham, S., & de Bruijn, H. (2016). Public value creation in e-government: A public service logic perspective. *Government Information Quarterly*, 33(4),

777–787. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.07.004>

- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2), 106–114.
- Matias-Pereira, J. (2021). Governo eletrônico e transformação digital: Desafios para a administração pública brasileira. *Revista do Serviço Público*, 72(2), 275–301. <https://doi.org/10.21874/rsp.v72.i2.4878>
- Mazzucato, M. (2021). *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Allen Lane.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2020). *The OECD Digital Government Policy Framework*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/about/>
- Osborne, S. P., & Brown, L. (2011). Innovation, public policy and public services delivery in the UK. *Public Administration*, 89(4), 1335–1350. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01932.x>
- Pereira, L. C. B. (2021). *A construção política do Brasil: Sociedade, economia e Estado desde a independência*. Editora 34.
- Pires, R., & Gomide, A. (2016). *Governança e capacidades estatais: Uma análise comparativa*. IPEA.
- Ribeiro, M. M., & Silva, C. A. (2023). Opacidade algorítmica e accountability no governo digital. *Revista Direito GV*, 19(2), e2287. <https://doi.org/10.1590/2317-6172202287>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Thomas, R., & Hardy, C. (2011). Reframing resistance to organizational change. *Scandinavian Journal of Management*, 27(3), 322–331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2022). *E-Government Survey 2022: The future of digital government*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2022>