

Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Escola de Administração  
Curso de Administração Pública e Social

Silton Menezes Sommer

**Análise de contribuições da plataforma Gov.br na transformação digital dos  
serviços públicos**

Porto Alegre  
2023

Silton Menezes Sommer

**Análise de contribuições da plataforma Gov.br na transformação digital dos serviços públicos**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública e Social da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. André Teixeira Pontes

Porto Alegre

2023

### CIP - Catalogação na Publicação

Sommer, Silton Menezes  
Análise de contribuições da plataforma Gov.br na  
transformação digital dos serviços públicos / Silton  
Menezes Sommer. -- 2023.  
64 f.  
Orientador: André Teixeira Pontes.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de  
Administração, Curso de Administração Pública e  
Social, Porto Alegre, BR-RS, 2023.

1. Transformação digital. 2. Serviços públicos  
digitais. 3. Plataforma Gov.br. 4. Administração  
Pública. I. Pontes, André Teixeira, orient. II.  
Título.

Silton Menezes Sommer

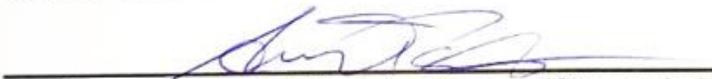
**Análise de contribuições da plataforma Gov.br na transformação digital dos serviços públicos**

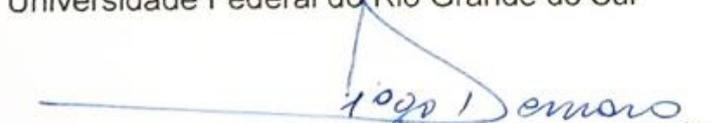
Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial à obtenção do título de bacharel em Administração Pública e Social da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Orientador: Prof. Dr. André Teixeira Pontes

**Aprovado em:**Porto Alegre,30 de agosto de 2023.

BANCA EXAMINADORA:

  
Professor Dr. André Teixeira Pontes (Orientador)  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

  
Professor Dr. Diogo Joel Demarco  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

  
Professor Dr. Pablo Cristini Guedes  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração por possibilitar meu retorno aos bancos acadêmicos e instigar, a cada aula, nosso pensar. Ao meu orientador, professor André Pontes por ter aceitado o desafio de me guiar nessa etapa final do curso. Ao amigo André Corrêa Rollo que me auxiliou neste período, com conselhos e ajudas científicas. Aos meus colegas de equipe do Serpro por entenderem e me apoiarem durante os períodos em que precisei me ausentar. Ao meu filho Matheus Vey Sommer e à minha esposa e eterna companheira, Laura Vey, que foram meu porto seguro, ao me incentivarem e compreenderem meus momentos de sufoco durante esse retorno à jornada acadêmica. À minha família por me acompanhar, me dar força e entender os momentos em que tive que abdicar de junções familiares para alcançar esse objetivo de formação. Muito obrigado!

## RESUMO

A Transformação Digital está cada vez mais presente nas organizações, graças aos avanços tecnológicos. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), utilizadas em grande escala por organizações orientadas ao mercado como fonte de competitividade, tem-se popularizado nas organizações públicas. Em linha com os objetivos de facilitar a utilização dos serviços públicos, através do decreto lei Nº 9.756, de 11 de abril de 2019, foi criado a plataforma Gov.br. Tendo como premissa que um governo quanto mais próximo à população melhor, mais eficiente para resolver problemas e facilitar a vida do cidadão, esse trabalho faz o seguinte questionamento: quais foram as principais contribuições da plataforma Gov.br na busca pela concretização da transformação digital do governo e dos serviços públicos no Brasil? Para isso se utiliza de uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Em relação às técnicas de pesquisa, o trabalho utilizou análise documental, levantamento bibliográfico e entrevistas. Como resultados, constatou-se que processo de transformação digital no âmbito do Governo Federal, com a oferta de serviços públicos no portal Gov.br, vem se acelerando nos últimos anos, com expressivo crescimento durante o período da pandemia de COVID-19. Um conjunto amplo de ferramentas, plataformas e iniciativas, reforçam a constatação de que a transformação digital é uma realidade. Informações obtidas por meio de entrevistas esclareceram que a plataforma Gov.br vem sofrendo evoluções a cada dia na tentativa de facilitar a interação dos cidadãos com os serviços digitais do governo.

**Palavras-chave:** Transformação digital; Serviços públicos digitais; Plataforma Gov.br.

## ABSTRACT

Digital Transformation is increasingly present in organizations, thanks to technological advances. Information and Communication Technologies (ICT), used on a large scale by market-oriented organizations as a source of competitiveness, have become popular in public organizations. In line with the objectives of facilitating the use of public services, through Decree Law No. 9,756, of April 11, 2019, the Gov.br platform was created. Based on the premise that the closer a government is to the population, the better, the more efficient it is to solve problems and make life easier for citizens, this work asks the following question: what were the main contributions of the Gov.br platform in the search for the realization of the digital transformation of the government and public services in Brazil? For this, a qualitative research of exploratory character is used. Regarding research techniques, the work used documental analysis, bibliographic survey and interviews. As a result, it was found that the process of digital transformation within the scope of the Federal Government, with the provision of public services on the Gov.br portal, has been accelerating in recent years, with significant growth during the period of the COVID-19 pandemic. A broad set of tools, platforms and initiatives reinforce the finding that digital transformation is a reality. Information obtained through interviews clarified that the Gov.br platform has been evolving every day in an attempt to facilitate the interaction of citizens with the government's digital services.

**Keywords:** Digital transformation; Digital public services; Platform Gov.br.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 - Domínios da transformação digital.....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 2 - Painel de monitoramento de serviços federais.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3 - Evolução dos serviços digitais no âmbito da administração pública federal.....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 4 - Serviços federais por situação de digitalização .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 5 - Quantidade de acessos por agrupamento de serviços digitais.....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 6 - Serviços mais acessados (acima de 1 milhão) .....</b>	<b>40</b>
<b>Figura 7 - Indicadores da transformação digital .....</b>	<b>42</b>
<b>Figura 8 - Ferramentas para promoção da transformação digital .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 9 - Plataformas compartilhadas de Governo Digital .....</b>	<b>43</b>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1 - Conjunto de iniciativas relacionadas à plataforma Gov.br .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabela 2 - Serviços digitais mais acessados por órgão da administração federal .....</b>	<b>41</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1- Resumo das evoluções futuras da plataforma Gov.br .....</b>	<b>51</b>
--	-----------

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

<b>EGD</b>	Estratégia de Governo Digital
<b>CIN</b>	Carteira de Identidade Nacional
<b>CNPJ</b>	Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica
<b>CPF</b>	Cadastro de Pessoas Físicas
<b>DSGOV</b>	Design System Gov
<b>GAAP</b>	Governo como Plataforma
<b>ICP-Brasil</b>	Infraestrutura de Chaves Públicas
<b>MGI</b>	Ministério da Gestão e Inovação
<b>PUCOMEX</b>	Portal Único de Comércio Exterior
<b>RFB</b>	Receita Federal do Brasil
<b>SGD</b>	Secretaria de Governo Digital
<b>TCU</b>	Tribunal de Contas da União
<b>TI</b>	Tecnologia da Informação
<b>TIC</b>	Tecnologia da Informação e Comunicação
<b>UX</b>	User Experience

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>2</b>	<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>15</b>
2.1	OBJETIVO GERAL .....	15
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	15
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
3.1	TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA.....	16
<b>3.1.1</b>	<b>A Tecnologia da Informação no Contexto da Reforma da Administração</b> .....	<b>16</b>
<b>3.1.2</b>	<b>Governo Eletrônico</b> .....	<b>17</b>
3.2	TRANSFORMAÇÃO DIGITAL.....	18
<b>3.2.1</b>	<b>Transformação digital no serviço público</b> .....	<b>22</b>
<b>3.2.2</b>	<b>O Serpro como agente na transformação digital dos serviços públicos brasileiros</b> .....	<b>25</b>
<b>3.2.3</b>	<b>A plataforma Gov.br</b> .....	<b>27</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>31</b>
4.1	TIPOS DE PESQUISA .....	31
4.2	FASES DA PESQUISA .....	32
<b>4.2.1</b>	<b>Fase 1 – Identificação dos principais serviços públicos relacionados ao Gov.br</b> .....	<b>32</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Fase 2 - Análise das contribuições do Gov.br na transformação digital dos serviços públicos</b> .....	<b>34</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Fase 3 – Evoluções Futuras</b> .....	<b>36</b>
4.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	36
<b>5</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b> .....	<b>37</b>
5.1	IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS SERVIÇOS PÚBLICOS .....	37
5.2	A PLATAFORMA GOV.BR NA TRANSFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS BRASILEIROS .....	42
5.3	EVOLUÇÕES FUTURAS EM RELAÇÃO À PLATAFORMA GOV.BR ....	48
<b>6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>52</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
	<b>APÊNDICE A — ENTREVISTA 1 – GESTOR DA PLATAFORMA GOV.BR</b> .....	<b>59</b>
	<b>APÊNDICE B — ENTREVISTA 2 – GESTORA DA PLATAFORMA GOV.BR</b> .....	<b>60</b>

<b>ANEXO A – PRINCÍPIOS, OBJETIVOS E INICIATIVAS.....</b>	<b>61</b>
---	-----------

## 1 INTRODUÇÃO

O ambiente político e econômico no qual as empresas, governos e outras entidades operam tem o envolvimento de vários atores com um cenário com mudanças constantes. As entidades, privadas ou públicas, sentem crescentes pressões, forçando-as a responder rapidamente às mudanças, além de inovar na maneira com que operam. Essas atividades exigem agilidade das organizações, tomadas de decisão rápidas e frequentes, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais.

A Transformação Digital está cada vez mais presente nas organizações, graças aos avanços tecnológicos. As Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), utilizadas em grande escala por organizações orientadas ao mercado como fonte de competitividade, tem-se popularizado nas organizações públicas (RONCARATTI et al., 2019; BROGNOLI; FERENHOF, 2020), permitindo que as pessoas tenham mais acesso à informação e, assim, demandem “melhoria do setor público quanto à eficiência e à qualidade na prestação de serviços” (RONCARATTI et al., 2019, p. 115).

Tendo como responsabilidades a criação, o fortalecimento e a regulamentação de regras básicas para as organizações e para os cidadãos, o governo representa um importante papel dentro de uma sociedade que almeja a cultura da informação. Neste viés, Brito (2006) aponta que:

Na era da informação, os governos demonstram ter plena consciência de que o futuro será condicionado pela forma como as novas tecnologias de informação e comunicação serão assimiladas, assim como pelo êxito e rapidez dessa absorção. Quanto maior a visão de que a informação, o conhecimento e seu uso apropriado serão as fontes de controle e riquezas na economia digital, mais o acesso à tecnologia da informação torna-se crucial e necessário. (p. 110)

No Brasil, em 2020, através do decreto nº 10.332 de abril de 2020, foi instituída a Estratégia de Governança Digital (EGD), atualizada posteriormente pelos decretos 10.996 de 14 de março de 2022 e 11.260 de 23 de novembro de 2022. A EGD propõe a promoção do uso pelo setor público de recursos de tecnologia da informação para melhorar a disponibilização de informação, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar o nível de transparência e efetividade do governo.

A Secretaria de Governo Digital (SGD/MGI), pertencente ao Ministério da Gestão e Inovação, define as políticas e diretrizes, orienta normativamente e supervisiona as atividades de governança e de gestão dos recursos de tecnologia da informação (TI) e comunicação do sistema. Ela disponibiliza “plataformas e serviços compartilhados na administração pública federal e promove a prospecção, o desenho e as melhorias de arquiteturas, metodologias, processos, aplicações, plataformas e bases tecnológicas a serem adotadas pelos órgãos integrantes.” (BRASIL, 2021)

Em linha com os objetivos de facilitar a utilização dos serviços públicos, através do decreto lei Nº 9.756, de 11 de abril de 2019, foi criado a plataforma Gov.br. O referido decreto descreve em seus artigos iniciais:

**Art. 1º** Fica instituído o portal único “gov.br”, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo federal, por meio do qual informações institucionais, notícias e serviços públicos prestados pelo Governo federal serão disponibilizados de maneira centralizada;

**Art. 2º** Para fins do disposto neste Decreto, consideram-se canais digitais os portais na internet e os aplicativos móveis que contenham informações institucionais, notícias ou prestação de serviços do Governo federal. (BRASIL, 2019)

O tema da transformação digital ganhou suporte político e escala importantes, marcando uma nova forma de atuação dos governos em relação aos serviços públicos. Tendo como premissa que um governo quanto mais próximo à população melhor, mais eficiente para resolver problemas e facilitar a vida do cidadão, faz-se a seguinte pergunta: **quais foram as principais contribuições da plataforma Gov.br na busca pela concretização da transformação digital do governo e dos serviços públicos no Brasil?**

Para responder a este e demais questionamentos, o presente trabalho está estruturado em nove seções, incluída esta introdução. A segunda seção apresentará os objetivos gerais e específicos definidos. A seção seguinte trará o arcabouço teórico que servirá de suporte às análises dos dados coletados na pesquisa. A metodologia adotada será contemplada na quarta seção. Em seguida, a quinta seção apresentará os resultados bem como uma discussão sobre os achados. A sexta seção apresentará as considerações finais construídas a partir das análises apresentadas e embasadas pelo referencial teórico. Por fim, a sétima seção conterá as referências utilizadas, a oitava seção trará o apêndice, contendo as entrevistas realizadas e a nona e última, trará um conjunto de dados, base para as análises, como anexo .

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

Este trabalho tem por objetivo analisar as contribuições da plataforma Gov.br na transformação digital dos serviços públicos brasileiros.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Dessa forma, foram definidos os seguintes objetivos específicos para esta pesquisa:

- a) Identificar os principais serviços públicos que fazem parte desse movimento de transformação digital e possuem relação com a plataforma Gov.br;
- b) Analisar as contribuições da plataforma Gov.br na transformação dos principais serviços públicos brasileiros identificados;
- c) Levantar evoluções futuras em relação à plataforma Gov.br.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Procurou-se na literatura reforçar o entendimento dos principais assuntos trazidos a partir dos desdobramentos dos objetivos específicos. Dessa forma, esse referencial foi organizado em dois grandes subtópicos, onde busca-se clarificar os conceitos de transformação digital de maneira mais ampla, aliado com seu desdobramento nos serviços públicos, juntamente com a utilização da tecnologia de informação na Administração Pública Brasileira.

#### **3.1 TECNOLOGIA DE INFORMAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

##### **3.1.1 A Tecnologia da Informação no Contexto da Reforma da Administração**

A partir da década de 1980, surgiram, em diversos países do mundo, questionamentos sobre a necessidade de modernização e de agilização da prestação dos serviços públicos. Nesse período, a temática sobre o tamanho do Estado era a tônica, e a urgente necessidade de sua redução tornava-se uma unanimidade universal.

Os cidadãos reclamavam da burocracia estatal que era ineficiente; da inflexibilidade que ninguém conseguia alterar; dos programas e organizações que se sobrepunham e impossibilitavam a coordenação; dos organismos públicos, que pareciam mais interessados em promover seus próprios negócios do que em servir aos cidadãos (Donald Kettl, 2001).

Portanto, é neste contexto que surge a ideia da reforma do Estado, que para o autor supracitado apresenta dois dilemas: um é o impulso para organizar governos que funcionem melhor e custem menos e o outro refere-se à definição do papel do governo. Para ele, a questão em torno da redução do tamanho do Estado traduzia uma percepção baseada em uma premissa e uma imposição: a premissa era a de que custos menores necessariamente conduzem a serviços melhores; e a imposição derivava da visão imediatista dos governos, preocupados em satisfazer uma opinião pública cansada de Estados grandes, onerosos e que ofereciam serviços de qualidade duvidosa.

E é a partir dessa premissa e dessa imposição que emergiu a administração pública gerencial, como modo de enfrentar a crise fiscal, como estratégia para reduzir custos e tornar mais eficiente a administração dos imensos serviços que cabem ao

Estado e como um instrumento para proteger o patrimônio público contra os interesses da corrupção aberta. Mais especificamente, surge um modelo que se contrapõe à administração pública burocrática.

O modelo gerencial de administração pública ocupa a lacuna teórica e empírica da desconstrução do modelo burocrático. A referência empírica do modelo gerencial surge inicialmente na Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia, mas atualmente suas aplicações encontram-se em toda parte. Mesmo os críticos ao modelo gerencial reconhecem que o modelo burocrático weberiano não responde mais às demandas da sociedade contemporânea e que o modelo gerencial estrutura-se captando-se as principais tendências presentes na opinião pública, entre as quais destacam-se o controle dos gastos públicos e a demanda pela melhor qualidade dos serviços públicos (ABRUCIO, 1997).

Em linha com os argumentos de Abrucio sobre o modelo gerencial, Pereira (1996) discute algumas características básicas que definem a administração pública gerencial. Segundo Pereira (1996), a administração gerencial é orientada para o cidadão e para a obtenção de resultados; pressupõe que os políticos e os funcionários públicos são merecedores de um grau limitado de confiança; como estratégia, serve-se da descentralização e do incentivo à criatividade e à inovação. Enquanto a administração pública burocrática se concentra no processo legalmente definido, a administração pública gerencial orienta-se para resultados. A burocracia concentra-se nos processos, sem considerar a alta ineficiência envolvida, porque acredita que este seja o modo mais seguro de evitar o nepotismo e a corrupção.

### **3.1.2 Governo Eletrônico**

O termo Governo Eletrônico segundo nos traz Paludo (2013), começou a ser utilizado por volta dos anos 1980, após a disseminação do e-commerce pelas empresas privadas, sempre associado às Tecnologias da Informação e Comunicação – TIC.

Nesse sentido, Eduardo Diniz et al. (2009) conforme citado por Paludo (2013), aborda quatro grandes períodos do uso de TIC no setor público: “pioneirismo (dos anos 1950 até meados dos anos 1960); centralização (de meados dos anos 1960 até o final dos anos 1970); terceirização (anos 1980); e governo eletrônico propriamente dito (a partir dos anos 1990)”.

No meio público, as primeiras ações de TIC sempre estiveram mais associadas às questões operacionais e internas do que às estratégicas ou de relacionamento com a sociedade. Mas isso mudou, e é possível afirmar que hoje a relação está equilibrada: utilizam-se em larga escala os recursos das TIC nos dois sentidos – tanto interna quanto externamente.

O uso interno das TIC visa elevar a eficiência administrativa a um novo patamar, ao mesmo tempo em que se busca a redução de custos, que pode originar-se de diversas maneiras: melhoria no desempenho de atividades internas, queda no preço das aquisições, redução/eliminação de distorções, redução da corrupção, dentre outras.

Novamente trazendo as contribuições de Diniz, Paludo (2013) analisa o foco das ações de TIC desenvolvidas em três fases: gestão interna (1970 a 1992); serviço e informações ao cidadão (1993 a 1998); e a entrega de serviços via internet (a partir de 1999). Dentre as causas determinantes da adoção estratégica e intensiva das TIC pelos governos, em processos internos, prestação de serviços e informações, e no relacionamento com a sociedade, o referido autor destaca: o uso intensivo das TIC pelos cidadãos, empresas privadas e organizações não governamentais; a migração da informação baseada em papel para mídias eletrônicas e serviços online; e o avanço e universalização da infraestrutura pública de telecomunicações e da internet. Outras causas estão associadas às forças provenientes do próprio movimento de reforma do Estado, da modernização da gestão pública e da necessidade de maior eficiência do Governo.

### 3.2 TRANSFORMAÇÃO DIGITAL

A discussão da Transformação Digital é centrada em tecnologias digitais, que podem ser aplicadas individualmente ou combinadas com outras tecnologias, em diversos tipos de processos, operações e propósitos. Essa amplitude de aplicabilidade pode ser explicada pelas características de digitalização, automação, comunicação e conectividade das tecnologias digitais (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak, & Song, 2017), abrindo oportunidades de ganhos para diversas indústrias e setores.

Conforme Reck e Hübner (2021), vive-se atualmente uma época de profundas mudanças sociais e tecnológicas, ligadas principalmente ao desenvolvimento e interesse nas Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC). Em linha com a mudança tecnológica temos o que se denomina por transformação digital, que traz

profundas mudanças para a sociedade, pois a cultura digital cria um cenário de participação social, cultural, profissional, entre outras e novas demandas surgem.

O ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, por meio do E-digital (2018), define:

O Estado brasileiro possui papel fundamental na transformação digital da economia e da sociedade, sobretudo por ser agente de sua própria transformação digital. A digitalização dos serviços públicos e do governo como um todo é importante para aumentar não apenas o nível de eficiência da atividade governamental, em termos de custos ou de maior racionalização, como também a efetividade em relação ao aumento da participação social ou da satisfação do cidadão, visando principalmente a melhoria da prestação serviços à população. (p. 93)

Sendo assim, as tecnologias digitais possuem um duplo papel em relação ao Estado: ao mesmo tempo em que potencializam ganhos de eficiência e novos e melhores serviços, ameaçam a capacidade de coordenação social do Estado, caso ele não acompanhe as demandas sociais que lhe são dirigidas.

De forma similar, é comum avaliar que a transformação digital se refere a tecnologia e ferramentas, embora, não se limite a isto. Segundo Rogers (2017), a transformação digital está relacionada com a estratégia e com novas maneiras de pensar.

De acordo com Rogers (2017), a transformação digital se baseia em aproveitar as redes dos clientes, criar plataformas – e não apenas de produtos -, transformar dados em ativos, inovar por meio de experimentação rápida e adaptar sua proposta de valor. A preparação para a transformação digital, que exige uma rápida adaptação, passa por cinco domínios fundamentais, sejam eles: clientes, competição, dados, inovação e valor.

No domínio de Clientes, o mesmo autor refere que os clientes se conectam e interagem com a marca dinamicamente. Atualmente, eles estão o tempo todo se influenciando reciprocamente e construindo a reputação das empresas e marcas. O uso de ferramentas digitais está mudando a maneira como os consumidores descobrem, avaliam, compram e usam os produtos, e como compartilham, interagem e se mantêm conectados com as empresas. Em vez de ver os consumidores apenas como alvos de vendas, as empresas precisam reconhecer que os clientes em rede podem ser o melhor grupo de foco, influenciadores e parceiros de inovação em seu negócio.

Já no domínio de Competição, para Rogers (2017), estamos caminhando para um mundo de fronteiras mais fluidas em relação aos setores. Os maiores desafiadores podem ser concorrentes fora do nosso segmento que oferecem valores parecidos. Essa “desintermediação digital” está virando de ponta cabeça parcerias e cadeias de fornecimento. Os nossos parceiros de negócios de longa data podem tornar-se nossos maiores concorrentes se os nossos aliados tradicionais começarem a servir diretamente aos nossos clientes (ROGERS, 2017).

Em relação ao domínio de Dados, o autor supracitado reflete que atualmente nos deparamos com uma grande quantidade de dados. A maioria dos dados que inunda as empresas não é gerada por qualquer planejamento, como pesquisa de mercado, interações e processos dos clientes com a empresa. Com as mídias sociais, os dispositivos móveis e canais de uma empresa, todos os negócios têm acesso a uma enxurrada de dados não estruturados, que são gerados sem planejamento e que podem ser usados, cada vez mais, para alimentar novas ferramentas analíticas. Esses dados estão se transformando em uma grande vertente para todas as unidades organizacionais e em ativos estratégicos a serem desenvolvidos e explorados ao longo do tempo, sendo componentes fundamentais de como todas as empresas funcionam, se diferenciam nos mercados e geram novo valor.

No que tange o domínio de Inovação, Rogers (2017) analisa que a inovação seria uma espécie de processo pelo qual novas ideias são desenvolvidas, testadas e lançadas no mercado. As startups de hoje demonstraram que as tecnologias digitais possibilitam que se encare a inovação de maneira muito diferente, com base no aprendizado contínuo, por experimentação rápida. À medida que facilitam e aceleram mais do que nunca o teste de ideias, é possível receber feedback do mercado desde o início do processo de inovação, mantendo-o constante até o lançamento, e mesmo depois. Essa nova abordagem à inovação se concentra em experimentos cuidadosos e em protótipos de viabilidade mínima, que maximizam o aprendizado ao mesmo tempo que minimizam os custos. As premissas são testadas sucessivas vezes e as decisões sobre o projeto são tomadas com base em validação pelos clientes reais.

Já no domínio de Valor, o autor refere que todos esses domínios da transformação digital não seriam válidos se não estivessem baseados em um ponto central: a proposta de valor. Clientes, competidores, geração de inovação, dados, tudo isso precisa ter um objetivo, e isso é o seu valor, e o seu negócio. As tecnologias digitais nos forçam a pensar de maneira diferente sobre como compreendemos e

criamos valor para os clientes. Na era digital, confiar em proposta de valor imutável é semear desafios e colher rupturas infligidas pelos novos concorrentes, com propostas de valor mais atraentes. A única prevenção segura em um contexto de negócios em mutação é escolher o caminho da evolução constante, considerando todas as tecnologias como maneira de estender e melhorar a nossa proposta de valor aos clientes. Em vez de esperar para adaptar-se quando a mudança se tornar questão de vida ou morte, as empresas devem concentrar-se em aproveitar as oportunidades emergentes, descartando as fontes de vantagem competitiva decedentes e adaptando-se desde logo para manter-se na dianteira da curva de mudança.

Por fim, Rogers (2017) igualmente traz a ideia do guia da transformação digital, onde cada um desses domínios tem um tema estratégico central que pode fornecer o ponto de partida para a sua estratégia digital. A figura 1 traz uma organização mais detalhada entre os domínios, seus temas estratégicos e conceitos-chave.

**Figura 1 - Domínios da transformação digital**

Domínios	Temas Estratégicos	Conceitos-Chave
 <b>Cientes</b>	Explore as redes dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reinvenção do funil de marketing</li> <li>• jornada de compra</li> <li>• principais comportamentos das redes de clientes</li> </ul>
 <b>Competição</b>	Construa plataformas, não apenas produtos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• modelos de negócios de plataforma</li> <li>• efeitos de rede (in)diretos</li> <li>• (des)intermediação</li> <li>• Trens de Valor Competitivos</li> </ul>
 <b>Dados</b>	Converta dados em ativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• padrões de valor dos dados</li> <li>• drivers para o <i>big data</i></li> <li>• tomada de decisão baseada em dados</li> </ul>
 <b>Inovação</b>	Inove por experimentação rápida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• experimentação divergente</li> <li>• experimentação convergente</li> <li>• MVP (produto mínimo viável)</li> <li>• caminhos para escalar</li> </ul>
 <b>Valor</b>	Adapte a sua proposta de valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• conceitos de valor de mercado</li> <li>• caminhos de saída de um mercado em declínio</li> <li>• passos para a evolução da proposta de valor</li> </ul>

Fonte: Rogers (2017)

### 3.2.1 Transformação digital no serviço público

No setor público não basta apenas a introdução de tecnologias para o aperfeiçoamento pontual de processos e serviços. Por esta via, o Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações, por meio do E-digital (2018), avalia que:

[...] é necessária a estruturação de um ecossistema digital que simplifique e facilite as interações entre Estado e os demais atores sociais. O fundamento central do Governo Digital é a geração de valor público para a sociedade por meio da utilização das tecnologias da informação e da comunicação. Em outras palavras, trata-se aplicar o potencial transformador das TICs para gerar benefícios à sociedade. (p. 93)

A implementação de uma nova forma de prestação de serviços estatais por meio do paradigma do Governo digital, não é apenas uma reforma do aparelho administrativo, mas sim uma reforma estatal que terá que enfrentar um grande gargalo para sua plena execução. Como exemplo dessas dificuldades, estão: o acesso ainda insuficiente a tecnologias por considerável parcela da população brasileira, a renovação da estrutura tecnológica instalada nos órgãos públicos federais e o fomento de uma cultura organizacional voltada para a inovação. Esses são pontos cruciais para serem tratados pelo estado brasileiro, tendo como pano de fundo, depois de controlada a pandemia, os impactos sociais de dois anos de crise de saúde, econômica e social (CRISTOVAM et al., 2020).

Basicamente, a melhoria dos serviços públicos por meio das ferramentas digitais ocorre pelo processo de digitalização e mudança nos padrões de governança (Dunleavy e Margetts, 2013 apud Filgueiras et al., 2022). De um lado, a digitalização de serviços públicos ocorre pela adoção de sistemas de automação. A automação de serviços públicos ocorre por meio de um processo baseado em regras, em que os serviços têm os seus trâmites redesenhados para que possam ser realizados pela transação entre o usuário e a máquina. Por outro lado, o processo de digitalização ocorre pela adoção de sistemas que aumentam as capacidades de entrega dos serviços.

O principal objetivo da Estratégia de Governança Digital é desburocratizar, modernizar, fortalecer e simplificar a relação do Estado com a sociedade, utilizando tecnologias digitais. Seus princípios incluem a abertura e transparência, priorização de serviços públicos disponibilizados em meio digital, compartilhamento da

capacidade de serviço, foco nas necessidades do cidadão, segurança e privacidade, simplicidade, participação e controle social, governo com plataforma e inovação.

Em janeiro de 2016, com a publicação do Decreto nº 8.638, foi instituída a Política de Governança Digital para o Poder Executivo Federal, sendo atribuída ao Ministério do Planejamento, à época, a responsabilidade pela elaboração da Estratégia de Governança Digital (EGD) da administração pública federal. A primeira versão da Estratégia foi publicada em março de 2016, com o detalhamento das ações e indicadores para três eixos estratégicos: acesso à informação; prestação de serviços; e participação social (BRASIL, 2016).

Em 2018, a EGD passou a ser um documento complementar da E-Digital, traçando objetivos e metas da transformação digital do Governo. Entre as metas definidas, o documento apresenta um amplo diagnóstico dos desafios a serem enfrentados e uma visão de futuro para a transformação digital da economia, do governo e da sociedade brasileira.

Entre as metas traçadas neste documento estão, por exemplo:

- I. ampliar os serviços digitais e alcançar a disponibilização de pelo menos dois mil diferentes serviços de governo no Portal de Serviços;
- II. implementar a dispensa de certidões e documentos para serviços públicos digitais que já constem nas bases de dados do governo;
- III. implementar um sistema de autenticação única ao cidadão, agregando os principais níveis de segurança em uma única ferramenta;
- IV. consolidar as Plataformas de Governo Digital do Governo Federal;
- V. aprimorar uma plataforma digital de participação social, como espaço privilegiado para o diálogo entre a administração pública federal e a sociedade civil.

Em 29 de abril de 2020, foi publicado o Decreto nº 10.332, Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, que definiu os objetivos abaixo a serem alcançados, por meio da Estratégia de Governo Digital (BRASIL, 2020);

- I. oferecer serviços públicos digitais simples e intuitivos, consolidados em plataforma única e com avaliação de satisfação disponível;
- II. conceder acesso amplo à informação e aos dados abertos governamentais, para possibilitar o exercício da cidadania e a inovação em tecnologias digitais;
- III. promover a integração e a interoperabilidade das bases de dados governamentais;
- IV. promover políticas públicas baseadas em dados e evidências e em serviços preditivos e personalizados, com utilização de tecnologias emergentes;

- V. implementar a Lei Geral de Proteção de Dados, no âmbito do Governo federal, e garantir a segurança das plataformas de governo digital;
- VI. disponibilizar a identificação digital ao cidadão;
- VII. adotar tecnologia de processos e serviços governamentais em nuvem como parte da estrutura tecnológica dos serviços e setores da administração pública federal;
- VIII. otimizar as infraestruturas de tecnologia da informação e comunicação;
- IX. formar equipes de governo com competências digitais.

Nesse sentido, para o período de 2020 a 2023 a EGD foi estruturada em princípios, objetivos e iniciativas, trazendo uma melhor visão da transformação do governo com o uso de tecnologias digitais. A tabela 1 traz um recorte dessas iniciativas mais diretamente relacionadas com a plataforma Gov.br.

Para um melhor acompanhamento do total de ações elencadas para promover a transformação digital, um mapeamento completo dos princípios, objetivos e iniciativas encontram-se relacionados no capítulo de Anexo deste trabalho.

**Tabela 1 - Conjunto de iniciativas relacionadas à plataforma Gov.br**

Princípios	Objetivos	Iniciativas	Concluída
<b>Centrado No Cidadão</b>	1. Oferta de serviços públicos digitais	Iniciativa 1.1: Transformar 100% cento dos serviços públicos digitalizáveis, até 2022.	não
	2. Avaliação de satisfação nos serviços digitais	Iniciativa 2.1: Oferecer meio de avaliação de satisfação padronizado para, no mínimo, 50% dos serviços públicos digitais até 2023.	não
		Iniciativa 2.2: Aprimorar a satisfação dos usuários dos serviços públicos e obter nível médio de, no mínimo, 4,5 em escala de 5 pontos até 2022.	não
		Iniciativa 2.3: Aprimorar a percepção de utilidade das informações dos serviços no portal único gov.br e atingir, no mínimo, 75% de avaliações positivas até 2023.	não
3. Canais e serviços digitais simples e intuitivos	Iniciativa 3.1: Estabelecer padrão mínimo de qualidade para serviços públicos digitais, até 2020.	sim	
	Iniciativa 3.2: Realizar, no mínimo, 100 pesquisas de experiência com os usuários reais dos serviços públicos, até 2022.	sim	
<b>Integrado</b>	4. Acesso digital único aos serviços públicos	Iniciativa 4.1: Consolidar 622 domínios do Poder Executivo federal no portal único gov.br, até 2022.	sim
		Iniciativa 4.4: Ampliar a utilização do login único de acesso gov.br para 1.000 serviços públicos digitais, até 2022.	sim
<b>Inteligente</b>	7. Políticas Públicas baseadas em dados e evidências	Iniciativa 7.1: Produzir 40 novos painéis gerenciais de avaliação e monitoramento de políticas públicas até 2022.	sim
	8. Serviços públicos do futuro e tecnologias emergentes	Iniciativa 8.2: Implementar recursos de inteligência artificial em, no mínimo, 12 serviços públicos federais até 2022.	sim
	9. Serviços preditivos e personalizados ao cidadão	Iniciativa 9.1: Implantar mecanismo de personalização da oferta de serviços públicos digitais, baseados no perfil do usuário, até 2022.	sim
Iniciativa 9.2: Ampliar a notificação ao cidadão em, no mínimo, 25% dos serviços digitais.		sim	
<b>Confiável</b>	11. Garantia da segurança das plataformas de governo digital	Iniciativa 11.1: Garantir, no mínimo, 99% de disponibilidade das plataformas compartilhadas de governo digital, até 2022.	sim
		Iniciativa 11.2: Implementar controles de segurança da informação e privacidade em 30 sistemas críticos do Governo federal, até 2022.	sim
		Iniciativa 11.3: Definir padrão mínimo de segurança cibernética a ser aplicado nos canais e nos serviços digitais, até 2022.	sim

	12. Identidade digital ao cidadão	Iniciativa 12.1: Prover 2 milhões de validações biométricas mensais para serviços públicos federais, até o final de 2020.	sim
		Iniciativa 12.2: Disponibilizar identidade digital ao cidadão, com expectativa de emissão de 40 milhões, até 2022.	sim
		Iniciativa 12.4: Disponibilizar novos mecanismos de assinatura digital ao cidadão, até 2022.	sim
		Iniciativa 12.5: Incentivar o uso de assinaturas digitais com alto nível de segurança.	sim
<b>Transparente e Aberto</b>	13. Reformulação dos canais de transparência e dados abertos	Iniciativa 13.1: Integrar os portais de transparência, de dados abertos e de ouvidoria ao portal único gov.br até 2020.	não
	15. Governo como plataforma para novos negócios	Iniciativa 15.1: Disponibilizar, no mínimo, 20 novos serviços interoperáveis que interessem às empresas e às organizações até 2023.	não
		Iniciativa 15.2: Firmar parcerias com instituições representativas da indústria de tecnologia da informação, comunicação e de identificação digital, com reconhecida participação colaborativa.	revogada
		Iniciativa 15.3: Criar dinâmica de integração entre os agentes públicos de transformação digital e o ecossistema de inovação GovTech até 2022.	sim

Fonte: Elaborado pelo autor

### 3.2.2 O Serpro como agente na transformação digital dos serviços públicos brasileiros

O Serviço Federal de Processamento de Dados – Serpro, com 58 anos de história, é a maior Empresa de tecnologia do Estado brasileiro, líder de mercado no segmento e atua em todos os estados do Brasil e no exterior. É uma empresa pública sob a forma de Sociedade Anônima de capital fechado, sendo este pertencente integralmente à União.

A Empresa, vinculada ao Ministério da Fazenda, foi criada pela Lei nº 4.516, de 1º de dezembro de 1964 e é regida pela Lei nº 5.615, de 13 de outubro de 1970, pela Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, pela Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016, regulamentada pelo Decreto nº 8.945, de 27 de dezembro de 2016, alterado pelo Decreto nº 11.048 de 18 de abril de 2022, pelo Estatuto Social e pelas demais normas legais que lhe forem aplicáveis.

O Estatuto do Serpro explicita, de forma clara, o relevante interesse coletivo e o imperativo de segurança nacional que justificaram a criação da Empresa, conforme disposto no caput do art. 173 da Constituição Federal de 1988 e nos termos dos arts. 3º, 4º e 5º do Decreto nº 8.945/2016, que regulamenta a Lei nº 13.303/2016:

Art. 3º (...)

Parágrafo único. Os serviços prestados pelo Serpro envolvem matérias afetas a imperativos de segurança nacional, essenciais à manutenção da soberania estatal, em especial no tocante à garantia da inviolabilidade dos dados da administração pública federal direta e indireta, bem como aquelas relacionadas a relevante interesse coletivo, orientadas ao desenvolvimento e ao emprego de tecnologia brasileira para produção e oferta de produtos e serviços de maneira economicamente justificada. (Serpro, 2021)

Conforme Serpro (2023), em sua carta anual de políticas públicas, a Estratégia de Governo Digital - EGD está organizada da seguinte maneira:

A EGD está organizada em princípios, objetivos e iniciativas que norteiam a transformação do governo por meio de tecnologias digitais que buscam oferecer políticas públicas e serviços de melhor qualidade, mais simples, acessíveis a qualquer hora e lugar e a um custo menor para o cidadão. É nesse contexto de modernização que atualmente o Serpro está inserido, como braço da transformação digital que o Brasil vem realizando nos últimos anos. (p. 12)

Em linha com sua missão de conectar Governo e sociedade, o Serpro se propõe:

Atuar para modernizar e desburocratizar o Estado brasileiro, tornando a relação do cidadão com o Governo mais orgânica e ágil, garantindo segurança e confiabilidade nas soluções estruturadoras que viabilizam as políticas públicas dos governos Federal, Estadual e Municipal. (p. 12)

Ainda, conforme a referida empresa, são apresentadas abaixo, como destaques em 2022, conjunto de soluções desenvolvidas pelo Serpro, que contribuíram para a transformação digital e o atendimento das políticas públicas executadas por órgãos do governo:

**Embarque + Seguro:** tecnologia que utiliza a validação biométrica e biográfica dos passageiros e tripulantes para tornar mais eficiente o processo de embarque nos aeroportos e mais seguras as viagens aéreas. A solução dispensa a necessidade de utilização de qualquer documentação física (documento pessoal e cartão de embarque), sendo necessário apenas a biometria facial do viajante para acesso às áreas restritas dos aeroportos e embarque na aeronave. Implantado nos aeroportos de Congonhas/SP e Santos Dumont/RJ, a solução operou em mais de 26 mil voos e facilitou a viagem de mais de 216 mil passageiros até dezembro de 2022;

**Datavalid:** produto Serpro que realiza a validação de identidade por meio de dados e imagens em bases oficiais e atualizadas do Governo Federal. Atende ao mercado público e privado trazendo maior segurança para os ambientes de negócio digitais, uma vez que auxilia na identificação de possíveis fraudes de forma instantânea e garantindo maior rapidez na autenticação de usuários de forma segura. O produto em questão não entrega informação. Ele retorna percentuais de validação utilizando as informações que lhe são entregues pelo usuário para comparação com as bases oficiais a que tem acesso;

**Carteira de Identidade Nacional:** solução implementada para dar cumprimento ao Decreto Presidencial nº 10.977, de 23 de fevereiro de 2022, que estabeleceu a nova Carteira de Identidade Nacional (CIN / Novo RG), onde o número de CPF passa a ser o número de identidade. Ao unificar o número com base no CPF, será possível reduzir fraudes relacionadas à identidade. As novas carteiras emitidas também estão sendo disponibilizadas no wallet do Gov.br;

**SouGov.br:** o objetivo é disponibilizar serviços de gestão de pessoas, aplicando não apenas tecnologia, mas também metodologias para reformulação e simplificação de processos com uma visão sistêmica e focada na experiência do usuário. No ano de 2022, foram disponibilizadas versões evolutivas, com o incremento de 32 novos serviços digitais, com destaque para serviços de Saúde Suplementar, Qualificação Cadastral, Frequência, Carteira Fiscal e Agendamento de Perícia Médica, e a Prova de Vida Digital, que dispensa o deslocamento presencial dos usuários;

**Portal Único Siscomex – PUCOMEX:** O referido portal visa reduzir a burocracia, o tempo e os custos nas exportações e importações brasileiras. Em 2022, o PUCOMEX passou a englobar o processo de importação com capacidade de atendimento de 45% das operações previstas, todo o processo de exportação, e os controles realizados pela Receita Federal do Brasil – RFB e pelos Órgãos Anuentes nos aeroportos, portos e fronteira;

**Compras.gov.br:** O aplicativo permite ao fornecedor se relacionar com o Governo de forma totalmente digital e participar 100% do processo de disputa das compras públicas. Em 2022, o sistema foi totalmente reestruturado para adequação à nova Lei de Licitações e obteve resultado recorde de novos fornecedores, com a inclusão de 72 mil novas empresas;

**Serpro MultiCloud:** O Serpro MultiCloud oferece a expertise do Serpro em soluções governamentais com o objetivo de facilitar a jornada de migração do Governo para a nuvem. O serviço contempla desde o mapeamento das necessidades do cliente até o gerenciamento continuado das soluções, o que possibilita uma adoção rápida e segura do uso da nuvem, auxiliando na Transformação Digital do Governo. (SERPRO, 2023 p. 24)

### 3.2.3 A plataforma Gov.br

O governo federal no Brasil tem promovido políticas para a plataformização do serviço público, acelerando a digitalização de serviços públicos e dispondo estes serviços em uma estrutura integrada e padronizada, cujo objetivo é promover a facilitação do acesso e transações mais eficientes e efetivas entre governo e sociedade.

Conforme Filgueiras et al. (2022), o ano de 2016 marca uma importante mudança no marco do governo eletrônico brasileiro. O governo federal iniciou uma estratégia robusta de governo digital, acelerando a digitalização de serviços públicos e iniciando estratégias para incorporar metodologias de big data no trabalho da burocracia federal. O lançamento da Estratégia de Governança Digital (EGD), em 2016, representou uma mudança institucional importante, incorporando diversos elementos de inovação em serviços públicos, constituição de parcerias e a construção de uma plataforma única de serviços públicos, capaz de incorporar toda a estrutura de serviços prestados aos cidadãos de forma integrada. A partir da EGD, configurou-

se a política de transformação digital de serviços públicos, cujo produto central é a construção da plataforma Gov.br.

Segundo Serpro (2023), a plataforma Gov.br agrupa em um só local vários serviços públicos federais. Visando otimizar o acesso aos serviços públicos, os cadastros dos cidadãos foram sendo unificados para que, com apenas uma conta, fosse possível acessar qualquer dos serviços públicos federais.

Dessa forma, a plataforma Gov.br traz um conjunto de canais digitais do governo federal voltado à simplificação no atendimento de serviços públicos ao cidadão, facilitando a relação entre Estado e sociedade. Idealizada pela secretaria de Governo Digital e desenvolvida pelo Serpro, foi reconhecida como uma das principais iniciativas de inovação digital no país (SERPRO, 2023).

A plataforma Gov.br disponibiliza serviços como emissão de documentos, acesso a benefícios sociais, informações sobre programas governamentais, consulta a dados públicos, entre outros. Além disso, busca ser acessível a todos, com recursos de acessibilidade para simplificar sua utilização.

Nesse viés, o Governo Federal avançou de forma consistente em direção à transformação digital. Para uma atuação mais efetiva em relação aos serviços públicos, foram definidas plataformas e padrões mínimos de qualidade para oferta de meios digitais, identificados os ciclos de vida dos requerimentos, a avaliação de satisfação do cidadão e indicadores de desempenho de serviços públicos (BRASIL, 2020).

Dentro deste propósito, tendo o cidadão no foco das decisões sobre políticas e serviços ofertados, esse princípio estabelece objetivos e iniciativas que levarão à transformação do Estado em um provedor de serviços que busca constantemente entender as necessidades dos usuários de serviços e ofereça valor e uma boa experiência de uso para os cidadãos e organizações da sociedade.

Foi instituído pelo decreto 8936/2016 a plataforma de cidadania digital relativo à oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Em seu artigo 3º, posteriormente atualizado pelo decreto 10.900/2021, temos que a plataforma gov.br é composta da seguinte maneira:

[...]

I - o **portal único gov.br**, no qual as informações institucionais, as notícias e os serviços públicos prestados pelo Governo federal serão disponibilizados de maneira centralizada, nos termos do disposto no Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019;

II - o mecanismo de **acesso digital único do usuário aos serviços públicos**, com nível de segurança compatível com o grau de exigência, natureza e criticidade dos dados e das informações pertinentes ao serviço público solicitado;

III - a ferramenta de solicitação e acompanhamento dos serviços públicos, com as seguintes características:

- a) identificação do serviço público e de suas principais etapas;
- b) solicitação eletrônica dos serviços;
- c) agendamento eletrônico, quando couber;
- d) acompanhamento das solicitações por etapas; e
- e) peticionamento eletrônico de qualquer natureza;

IV - a ferramenta de avaliação da satisfação dos usuários em relação aos serviços públicos prestados;

V - o painel de monitoramento do desempenho dos serviços públicos prestados, com, no mínimo, as seguintes informações para cada serviço, órgão ou entidade da administração pública federal:

- a) volume de solicitações;
- b) tempo médio de atendimento;
- c) nível de satisfação dos usuários;
- d) número de Solicitações de Simplificação relativas ao serviço.

VI - o barramento de interoperabilidade de dados entre órgãos e entidades, que permite o compartilhamento de dados, nos termos do disposto no Decreto nº 10.046, de 9 de outubro de 2019;

VII - a ferramenta de notificações e mensageria aos usuários de serviços públicos de caixa postal eletrônica;

VIII - a ferramenta de meios de pagamentos digitais para serviços públicos, nos termos do disposto no Decreto nº 10.494, de 23 de setembro de 2020; e

IX - o mecanismo para assinaturas eletrônicas em interações com entes públicos, nos termos do disposto no art. 5º do Decreto nº 10.543, de 13 de novembro de 2020.

Parágrafo único. Os órgãos e as entidades da administração pública federal encaminharão à Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia os dados da prestação dos serviços públicos sob sua responsabilidade para composição dos indicadores do painel de monitoramento do portal único gov.br.

A partir da construção e contratação das ferramentas da Plataforma de Cidadania Digital, a administração pública federal passou a oferecê-las, sem custo, aos diversos órgãos e entidades da administração federal, para que estes pudessem

utilizá-las de forma a acelerar seus próprios esforços de transformação digital de serviços.

Conforme o art. 1º do decreto 9756/2019, é especificado o objetivo do gov.br em relação a disponibilizar os conteúdos de forma centralizada:

Fica instituído o portal único “gov.br”, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional do Poder Executivo federal, por meio do qual informações institucionais, notícias e serviços públicos prestados pelo Governo federal serão disponibilizados de maneira centralizada. (Brasil, 2019)

No tocante às primeiras etapas para a definição de uma estratégia de transformação digital, o governo precisou identificar o universo de serviços oferecidos. Nesse sentido, por meio de um censo de serviços realizado em 2017, foram identificados, inicialmente, cerca de 2,8 mil serviços prestados à sociedade pela administração direta, indireta e instituições federais de ensino. Nesse processo, foi definido um conceito unificado de serviço público, englobando as atividades do governo prestadas diretamente a usuários, por meio de uma transação individualizada. Os serviços identificados no censo foram agrupados e hoje estão no portal único gov.br (BRASIL, 2023c).

Para Dantas (2021) a implantação do “Governo Digital” passou por várias etapas desde o ano de 2000, com a fundamentação de arcabouço legal necessário ao cumprimento do Princípio da Legalidade, onde o agente deve atuar sempre conforme a lei. Essa implantação trouxe a possibilidade de prestação de serviços públicos com agilidade, simplificação e respeito, almejando melhoria acentuada e constante do atendimento dos usuários: cidadãos, demais segmentos (ONGs, organizações sociais etc.), empresas, órgãos e entidades públicas e servidores públicos.

A transformação digital no governo visa oferecer um serviço público de qualidade, com menor gasto de tempo e dinheiro por parte do cidadão e instituições, para melhorar a vida daqueles que vivem e trabalham no país (DANTAS, 2021).

## 4 METODOLOGIA

### 4.1 TIPOS DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho se realizará uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório, buscando compreender a temática que envolve o problema proposto e os métodos descritos na literatura.

Este tipo de pesquisa tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2007).

De acordo com Diehl e Tatim (2004), a pesquisa qualitativa é usada para descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos. Por essa via, objetivando atender ao problema levantado no presente trabalho, em relação às principais contribuições da plataforma Gov.br, na busca pela concretização da transformação digital do governo e dos serviços públicos no Brasil, serão utilizadas as seguintes técnicas de pesquisa:

1. **Análise documental:** para auxiliar a compreensão quanto ao tema transformação digital no serviço público e quanto ao uso da tecnologia de informação na administração pública;

2. **Levantamento bibliográfico:** constituído principalmente de livros e artigos científicos sobre o tema da transformação digital no serviço público, inclusive, de pesquisas semelhantes;

3. **Entrevista semiestruturada:** buscou-se gestores do Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro), empresa que desenvolve soluções de governo para a Secretaria de Governo Digital do Ministério de Gestão e Inovação (SGD/MGI). No mês de julho de 2023 foram realizadas as duas entrevistas com o objetivo de obter uma melhor compreensão sobre a organização e apresentação dos serviços federais no painel de monitoramento, compreensão sobre a organização da plataforma gov.br e em relação às evoluções futuras desta. As entrevistas duraram em média 30 minutos, sendo realizadas por videoconferência, com o uso da ferramenta Microsoft Teams. Para fins de identificação das falas dos atores entrevistados, foi adotado a identificação codificada como “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2”.

## 4.2 FASES DA PESQUISA

Esta pesquisa foi desenvolvida em 3 fases, a saber:

### **4.2.1 Fase 1 – Identificação dos principais serviços públicos relacionados ao Gov.br**

Para um melhor entendimento da evolução da transformação digital que vem ocorrendo nos últimos anos nos serviços públicos, foram buscados dados estatísticos para subsidiar esse trabalho.

Nesta fase procurou-se identificar, através de dados disponibilizados pelo Estado, quais são os principais serviços públicos que utilizaram os recursos da Plataforma Gov.br na transformação digital.

Para isso, buscou-se dados no painel de monitoramento de serviços federais. Este painel apresenta as principais estatísticas dos serviços públicos federais disponíveis no portal Gov.br. Essa fonte de informações traz dados importantes para nos mostrar a evolução da transformação digital na oferta de serviços, acesso às páginas, entre outros itens.

A análise dos dados ocorreu em julho de 2023, depois de finalizada a etapa de coleta dos mesmos. Tais dados, obtidos via consultas ao painel de monitoramento de serviços federais, foram analisados por meio de estatística simples.

O painel de monitoramento de serviços federais traz elementos como a evolução da transformação digital na oferta de serviços, a avaliação da satisfação dos usuários, a quantidade de acessos às páginas de serviço e o feedback sobre a utilidade das informações apresentadas. A Figura 2 apresenta a página web, onde encontra-se o painel de monitoramento, disponível em julho de 2023, com as opções de pesquisa e alguns dados estatísticos iniciais.

**Figura 2 - Painel de monitoramento de serviços federais**



Fonte: Adaptado do painel de monitoramento de serviços (2023).

Durante as pesquisas e entrevistas realizadas, buscou-se levantar mais detalhes do funcionamento do painel. O conjunto de serviços federais disponibilizados são cadastrados em outro sistema, próprio para essa necessidade, chamado Portal de Serviços. Nesse site especializado, os órgãos da administração federal cadastram e mantêm os serviços digitais livremente. Somente após esse procedimento é que os serviços digitais começam a aparecer nas consultas existentes dentro do Painel.

Outro ponto pesquisado, refere-se à existência de alguma padronização ou layout específico do serviço digital para estar disponível no painel. Segundo o Entrevistado 1 não é obrigatório que ele esteja padronizado para ser cadastrado e apareça na listagem.

#### 4.2.2 Fase 2 - Análise das contribuições do Gov.br na transformação digital dos serviços públicos

Nesta fase procedeu-se com uma pesquisa bibliográfica para identificar o que a literatura apresenta sobre as contribuições que a Plataforma Gov.br teve no contexto analisado. Buscou-se artigos científicos nas bases: Periódicos CAPES, SciELO, Lume e Google Acadêmico.

Recorreu-se também à literatura cinzenta, buscando informações em sites governamentais, materiais públicos de apresentações, reportagens, entre outros.

Para uma melhor compreensão, estão organizados, a seguir, os tipos de materiais e suas sistemáticas de obtenção:

- **Documentos:** apresentações, carta de políticas públicas anuais e reportagens do site SERPRO, artigos e matérias dos sites da Secretaria de Governo Digital, órgãos da administração pública federal e do próprio portal Gov.br.
- **Pesquisas bibliográficas:** artigos sobre a transformação digital no serviço público e sobre a plataforma Gov.br. O primeiro passo foi a definição de uma *string* de busca, ou seja, as palavras-chave que teriam melhor capacidade de apresentar artigos que correspondessem ao assunto quando realizada a busca. As principais *strings* utilizadas foram:
  - “gov.br + transformação digital”
  - “administração pública + transformação digital”
  - “plataforma gov.br”
  - “governo digital + administração pública federal brasileira”

Concomitantemente à definição das *strings*, foram escolhidas as fontes de busca: Periódico Capes, SciELO, Lume e Google Acadêmico. As escolhas foram realizadas devido à grande abrangência de artigos que ambas as plataformas proporcionam. O passo seguinte consistiu na criação de filtros para a seleção dos artigos que trariam informações mais relevantes ao estudo, sendo o principal deles a data de publicação. Foram delimitados artigos a partir do ano 2015. Os demais filtros não trouxeram relevância e foram desconsiderados ao longo da busca.

- **Entrevistas:** foram realizadas duas entrevistas do tipo semiestruturada, contendo um conjunto mínimo de perguntas a serem respondidas.

- **Qualificação do entrevistado 1:** sexo masculino, é funcionário da empresa Serpro a mais de quinze anos, ocupa o cargo de gestor técnico de uma das divisões responsáveis pelo desenvolvimento de módulos integrantes da plataforma Gov.br. A entrevista ocorreu no dia 05 de julho de 2023 às 13:30;
  - **Qualificação do entrevistado 2:** sexo feminino, também é funcionária da empresa Serpro a mais de dez anos. Ocupa o cargo de gerente de departamento responsável pelo atendimento da área de clientes relacionadas a gestão de governo digital. A entrevista ocorreu no dia 31 de julho de 2023 às 18:00;
  - **Formato de realização:** As entrevistas foram realizadas de modo virtual, utilizando-se a ferramenta Microsoft Teams e ambas foram gravadas em formato de áudio para posterior transcrição;
  - **Processo de transcrição:** O processo de transcrição ocorreu utilizando-se os arquivos de áudios produzidos no encontro virtual e posteriormente importando-os para o editor de textos Microsoft Word, através do menu “Ditar”, opção “Transcrever”. Posteriormente, foi realizada uma revisão do texto transcrito, ajustando-se alguns termos que a ferramenta não conseguiu transcrever adequadamente.
- Os questionários de ambas as entrevistas foram reproduzidos nos Apêndices A e B deste documento.

Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados à luz da análise de conteúdo proposto por Bardin (2011) e os resultados serão apresentados no capítulo de análises de resultados. Análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo das comunicações, constituída por três etapas:

- a) Pré-análise: leitura do material coletado visando a compreensão das ideias e significados;
- b) Exploração do material: seleção das unidades de análise por meio de categorização. Uma categoria é um conjunto de dados com semelhanças que aparecem em diferentes contextos ou situações;

- c) Interpretação dos dados: é realizado o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, em que os dados construídos são tratados de maneira a se tornar significativos.

### 4.2.3 Fase 3 – Evoluções Futuras

Nesta fase recorreu-se a entrevistas e literatura cinzenta, buscando informações em sites governamentais, materiais públicos de apresentações, reportagens, entre outros, no intuito de identificar as evoluções futuras em relação à plataforma Gov.br.

- **Documentos:** reportagens do site Serpro, artigos e matérias dos sites da Secretaria de Governo Digital, órgãos da administração pública federal e do próprio portal Gov.br;
- **Entrevistas:** as definições em relação ao formato das entrevistas e qualificação dos entrevistados são os mesmos já citados no item entrevistas do capítulo 4.2.2.

## 4.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como forma de estabelecer uma adequação ao escopo desta pesquisa, foram definidas algumas limitações, a seguir descritas:

- Para avaliação das transformações digitais foram consideradas apenas as funcionalidades da plataforma Gov.br e Autenticação.gov.br, uma vez que existem várias plataformas/ferramentas consideradas pela SGD;
- O escopo limitou-se a avaliações em nível federal, não sendo, portanto, abordadas iniciativas em outros entes federados;
- Não é uma pesquisa exaustiva, dado que o tema é amplo e complexo e o TCC tem um limitado tempo de execução;
- Os entrevistados foram selecionados por conveniência, em função de serem colegas de empresa do autor. Além disso, foram consideradas suas atuações em áreas estratégicas para o tema da pesquisa e a disponibilidade para participar. A incorporação de mais atores poderia fornecer um panorama mais completo.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

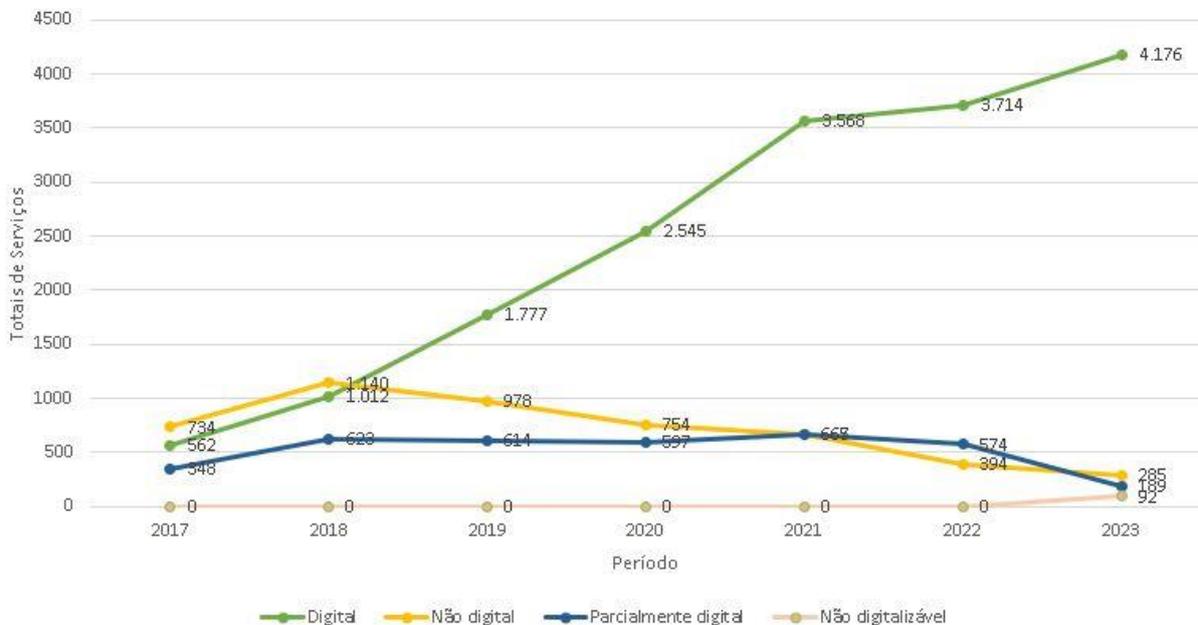
Nesta seção do trabalho são apresentados os resultados do estudo que objetivou realizar a análise da contribuição da plataforma Gov.br na transformação digital dos serviços públicos.

### 5.1 IDENTIFICANDO OS PRINCIPAIS SERVIÇOS PÚBLICOS

Observou-se uma evolução dos serviços públicos digitais ofertados pela administração federal ao longo dos últimos anos.

A figura 3 detalha como ocorreu a transformação dos serviços digitais nos últimos 6 anos, trazendo uma visão quantitativa dos serviços em cada uma das situações avaliadas, a saber: “Digital”, “Não digital”, “Parcialmente digital” e “Não digitalizável”. A soma de serviços digitais federais cadastrados até junho de 2023, época da coleta de dados, totalizava aproximadamente 4.800 serviços.

**Figura 3 - Evolução dos serviços digitais no âmbito da administração pública federal**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Observa-se que o indicador “Digital” vem crescendo significativamente nos últimos anos, sendo que os demais vêm se mantendo baixo ou em tendência de declínio importante. Os indicadores baixos no início se justificam, pois, a plataforma Gov.br estava se estruturando e os órgãos da administração pública foram sendo sensibilizados, aos poucos, via decretos e leis, ou mesmo diante da necessidade de

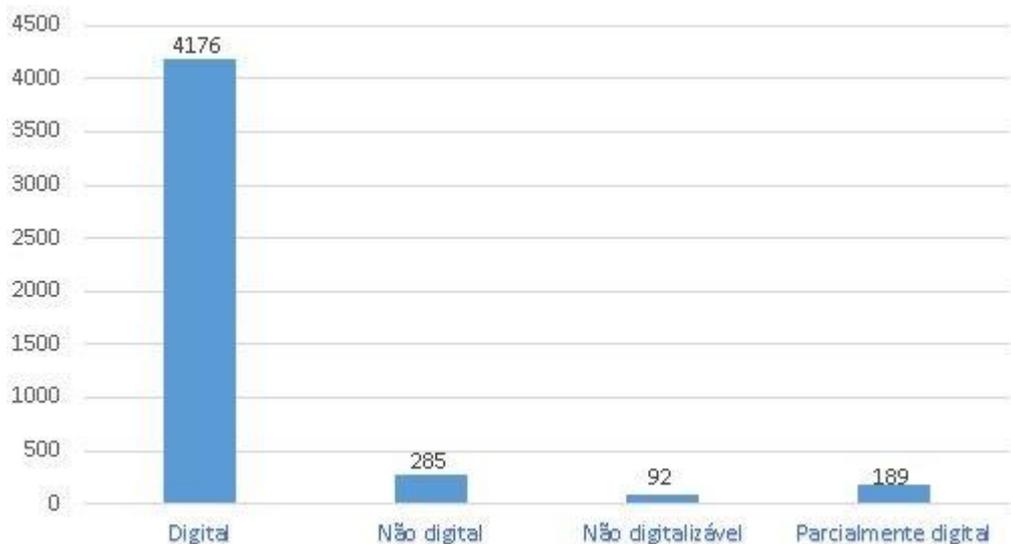
evolução exigida pela população. É relevante sinalizar que o ano de 2018 foi o período em que a posição dos indicadores “Digital” e “Não digital” foram alternadas, distanciando-se para não mais retornar aos valores iniciais. Outro ponto significativo que potencializou o aumento do indicador “Digital” foi a chegada da pandemia da COVID-19, a partir do ano de 2020. Observa-se uma elevação acentuada desse indicador, chegando-se ao final do ano de 2020, a totalizar mais de 3000 serviços federais nessa situação.

Buscando na literatura estudos que ajudem a entender os fatores que influenciam o uso de serviços de governo eletrônico, os autores Araújo, Reinhard e Cunha (2018) concluem em seu artigo sobre os serviços de governo eletrônico no Brasil:

[...] os achados da investigação demonstram que é influenciado pelo local de acesso à internet e pela competência de uso de maneira encadeada. Em outras palavras, o acesso à internet preferencialmente em casa, ou trabalho, ou em dispositivos móveis (apenas classe C) impacta positivamente a chance de pertencer ao grupo de internautas de uso amplo e esses, por sua vez, possuem maior chance (quando comparados aos demais agrupamentos) de utilizar serviços de e-gov. (p. 691)

Aprofundando um pouco mais na pesquisa, a figura 4 traz um consolidado dos serviços federais por situação de digitalização até a data da coleta em 28 de junho de 2023. Fica evidente que a maioria dos serviços disponibilizados atualmente estão no formato digital, totalizando 4176 serviços.

**Figura 4 - Serviços federais por situação de digitalização**

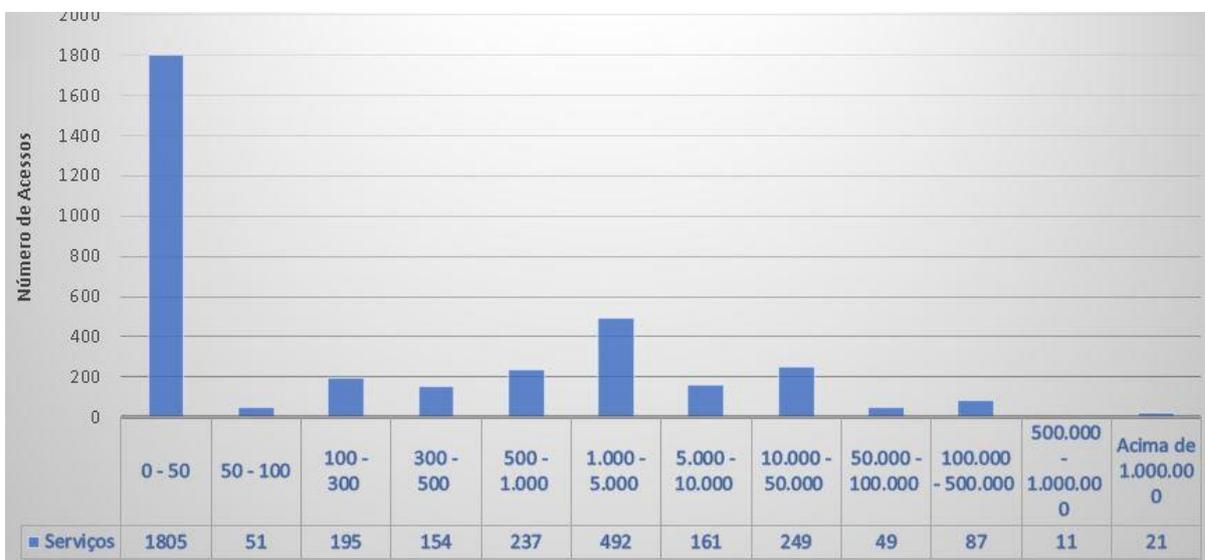


Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme explicou a Entrevistado 1, o status "Digital" contempla serviços em que o cidadão irá realizar algum procedimento técnico na página, ou seja, realizará alguma operação se utilizando de algum tipo de formulário ou sistema próprio. Dessa forma, não são meras orientações e sim deve existir algum processamento para ser gerado um resultado para o usuário. A ocorrência das demais situações se explica em função do simples cadastro de seus serviços/atividades realizado pelos órgãos, via Portal de Serviços, de forma a deixarem registrados estes em sua relação de serviços disponíveis. Reforçando que os procedimentos de cadastro e manutenção são de responsabilidade de cada órgão/secretarias da administração pública.

Na figura 5 é mostrado um gráfico com o quantitativo de acessos agrupados por faixas de serviços digitais. Foram divididos em 12 faixas, sendo a primeira com os serviços enquadrados na faixa de 0 a 50 acessos e a última contemplando os serviços com mais 1.000.000 (um milhão) de acessos. O gráfico deixa evidente que a grande maioria dos serviços digitais disponíveis estão na faixa de 0 a 50 acessos, totalizando 1805.

**Figura 5 - Quantidade de acessos por agrupamento de serviços digitais**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O número de acessos é obtido por meio de consulta à coluna "Acessos às Páginas de Serviços" disponível no painel de monitoramento. Segundo esclareceu o Entrevistado 1, a referida coluna exibe a soma de todos os acessos a determinado serviço desde seu cadastramento. Dessa forma, os valores exibidos são um histórico dos acessos, desde o início do serviço. O Entrevistado 1 explica ainda que cada órgão

é responsável pelo cadastramento e manutenção dos seus serviços em um sistema próprio chamado Portal de Serviços. Somente após esse procedimento é que os serviços digitais começam a aparecer nas consultas existentes dentro do Painel.

O indicador baixo de serviços acessados na primeira faixa (0-50 acessos) possivelmente se explica pelo seu cadastro recente no Portal de Serviços ou ainda pela falta de divulgação do mesmo para utilização pela população alvo. A última faixa, contemplando serviços com mais um milhão de acessos contabilizados, são de serviços amplamente divulgados à população, tais como: “Consulta CPF”, “Consulta a restituição de imposto de renda” e “Consulta de devolução de valores a receber.”

Já a figura 6, relaciona todos os serviços federais que se enquadram na faixa acima de 1 milhão de acessos. O serviço denominado **Receber o Abono Salarial** com mais de 9 milhões de acessos está bem à frente dos demais. O segundo tipo de serviço apresentado é o **Consultar e solicitar a devolução de Valores a Receber** que totalizam aproximadamente 7.200.000 (sete milhões e duzentos mil) de acessos até a data de coleta das informações.

**Figura 6 - Serviços mais acessados (acima de 1 milhão)**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O quantitativo dos serviços registrados com mais acessos são aqueles em que o governo federal promove algum tipo de política pública para estimular seu uso. Segundo aponta o Entrevistado 1, é fato que alguns movimentos do governo nos

últimos anos têm forçado grande parcela da população a estarem se digitalizando para terem acessos a determinados serviços, obrigando-as a criarem suas contas Gov.br. Vide situações resultantes da pandemia, caso de inscrições no Enem, Consulta do Banco Central de Valores a receber entre outras iniciativas. Houve avanços significativos nos anos de 2021 e 2022.

A tabela 2 relaciona os 20 primeiros órgãos da administração federal com mais acessos em seus serviços digitais. A partir da consulta realizada, observa-se que a Secretaria Especial da Receita Federal (RFB) detém a superioridade dos acessos, totalizando mais de 41 milhões de acessos em páginas de seus serviços. Este órgão também detém a liderança em quantidade de avaliações, totalizando em torno de 7 milhões de indicações.

**Tabela 2 - Serviços digitais mais acessados por órgão da administração federal**

Órgão	Nível de Digitalização	Avaliação dos Serviços	Quantidade de avaliações dos Serviços	Acessos às Páginas de Serviço
Secretaria Especial da Receita Federal do Brasil (RFB)	99,44%	4,4	7.021.146	41.946.887
Ministério do Trabalho e Previdência (MTP)	100%	4,42	121.219	10.173.250
Instituto Nacional do Seguro Social (INSS)	100%	4,21	1.441.344	9.563.136
Ministério do Trabalho e Emprego (MTE)	100%	4,28	1.474	9.133.598
Banco Central do Brasil (BCB)	97,30%	4,28	440.624	7.723.350
Departamento de Polícia Federal (DPF)	93,75%	4,05	400.971	5.808.304
Ministério da Infraestrutura (MINFRA)	100%	4,11	514.036	2.959.415
Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate	94,44%	4,16	59.579	2.492.727
Ministério da Economia (ME)	100%	4,72	321.967	2.113.231
Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA)	100%	4,71	278.493	1.001.172
Ministério da Educação (MEC)	98,59%	4,25	36.663	900.413
Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP)	88,64%	4,51	22.277	752.240
Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional (PGFN)	100%	3,91	27.906	654.867
Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP)	100%	4,03	98.620	642.088
Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO)	100%	-	-	616.868
Ministério das Relações Exteriores (MRE)	100%	-	-	602.321
Fundação Osório (FOSORIO)	0%	-	-	532.863
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA)	92,86%	4,56	104.857	497.365
Instituto Nacional de Colonização e Reforma Agrária (INCRA)	85,37%	3,54	36.274	437.246
Ministério da Saúde (MS)	96,23%	4,57	1.147.649	396.343

Fonte: Elaborado pelo autor.

Dentre aqueles com um menor quantitativo de acesso estão os serviços do Ministério da Saúde que totalizam aproximadamente 396 mil acessos. Em contrapartida, estes mesmos serviços ocupam a terceira posição em quantidade de avaliações com quase 1.150.000 indicações, outro indicador importante para se avaliar a relevância dos serviços dos órgãos.

Ainda que figure na faixa intermediária no número de acessos, com aproximadamente 2.100.000 acessos contabilizados, os serviços do Ministério da Economia estão entre os mais bem avaliados com escore de 4,72 em uma escala de 0 até 5.

Em relação ao grau de avaliação, considerando-se os 20 primeiros órgãos da administração pública, os serviços do INCRA estão dentre os que obtiveram o menor escore de avaliação, registrando um índice de 3,54 na mesma escala de 0 a 5, ficando também entre os menores em relação ao quantitativo de avaliações, recebendo aproximadamente 36 mil indicações.

## 5.2 A PLATAFORMA GOV.BR NA TRANSFORMAÇÃO DOS SERVIÇOS PÚBLICOS BRASILEIROS

A transformação dos serviços públicos brasileiros tem, na plataforma Gov.br uma importante aliada para contribuir na melhoria e na qualidade da relação entre Estado e população.

O potencial da transformação digital no setor público é enorme. Com a automação de serviços, o país reduz substancialmente as suas despesas anuais e torna a vida do cidadão mais fácil. Monitora-se melhor a oferta desses serviços e suas melhorias, tornando mais direta e transparente a relação do Estado com os brasileiros (BRASIL, 2023d).

Para trazer um panorama geral em relação a alguns indicadores relativos à transformação digital no governo federal, a figura 7 mostra um resumo de alguns deles contabilizados até junho de 2023. Dentre os indicadores trazidos, aqueles que tratam das contas do Gov.br, serviços integrados ao login único e serviços digitalizados estão mais relacionados com o recorte de funcionalidade tratados neste trabalho.

**Figura 7 - Indicadores da transformação digital**

<b>150 milhões</b> de contas no GOV.BR	<b>70 milhões</b> de contas ouro e prata no GOV.BR	<b>54 mil</b> provas de vida em maio pelo aplicativo GOV.BR
<b>3,9 milhões</b> de assinaturas eletrônicas realizadas em maio no GOV.BR	<b>898</b> serviços integrados ao Conecta.Gov.br	<b>1.215</b> serviços integrados ao login único do GOV.BR
<b>593,1,9 milhões</b> de transações no Conecta.gov.br	<b>72</b> apis catalogadas	<b>102</b> cursos disponíveis na Escola Nacional de Administração Pública
<b>98.305</b> alunos treinados no programa Capacita GOV.BR	<b>168</b> Planos de transformação digital pactuados	<b>2.017</b> serviços digitalizados
<b>54 mil</b> provas de vida		

Fonte: Elaborado pelo autor (dados atualizados até junho de 2023).

Na figura 8, são exibidas as ferramentas existentes para promover a transformação dos serviços públicos. Estão orientadas pela perspectiva dos cidadãos e empresas, buscando a simplificação e a oferta de serviços por meio de canais digitais.

**Figura 8 - Ferramentas para promoção da transformação digital**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Já na figura 9 são exibidas algumas das plataformas que servem como apoio para a administração pública prover a transformação digital. Dentre as várias plataformas apresentadas, foram consideradas para esse trabalho que a plataforma Gov.br compreende o conjunto de funcionalidades relativas aos itens GOV.BR e Autenticação.gov.br.

**Figura 9 - Plataformas compartilhadas de Governo Digital**



Fonte: Elaborado pelo autor.

O avanço da transformação digital nos serviços digitais preconiza uma série de estratégias. Trazendo para análise o recorte de iniciativas elencadas no capítulo 3.2.1, busca-se avaliar sua situação atual, agrupando-as junto a cada um dos princípios definidos, a saber: Centrado no Cidadão, Integrado, Inteligente, Confiável e Transparente e Aberto.

Na estratégia **Centrado no Cidadão** o tema da transformação digital alcança suporte político e escala importantes, estabelecendo uma forma diferenciada de atuação da administração pública federal em relação aos serviços públicos. Foram definidas plataformas e padrões mínimos de qualidade para oferta de meios digitais, identificados os ciclos de vida dos requerimentos, a avaliação de satisfação do cidadão e indicadores de desempenho de serviços públicos.

Do conjunto analisado, somente duas iniciativas estão consideradas como concluídas. São elas:

- Estabelecer padrão mínimo de qualidade para serviços públicos digitais, até 2020;
- Realizar, no mínimo, 100 pesquisas de experiência com os usuários reais dos serviços públicos, até 2022.

Dentre as demais iniciativas, aquelas que estão em andamento e são consideradas relevantes para acelerar a transformação por meio da plataforma Gov.br são as seguintes:

- Transformar 100% cento dos serviços públicos digitalizáveis, até 2022;
- Oferecer meio de avaliação de satisfação padronizado para, no mínimo, 50% dos serviços públicos digitais até 2023;
- Aprimorar a satisfação dos usuários dos serviços públicos e obter nível médio de, no mínimo, 4,5 em escala de 5 pontos até 2022;
- Aprimorar a percepção de utilidade das informações dos serviços no portal único gov.br e atingir, no mínimo, 75% de avaliações positivas até 2023.

O conjunto de iniciativas desse princípio tem o usuário dos serviços digitais de governo como foco. A busca de um padrão mínimo de qualidade, aliado a meios de avaliação dos serviços já disponíveis, visam atingir um número cada vez maior de pessoas, simplificando sua busca por esse tipo de serviço e fomentando cada vez mais a implementação de novas ações governamentais nesse formato.

Sobre o que leva os cidadãos a usarem os serviços on-line, principalmente ao tornar esse tipo de provisão de serviços uma alternativa ao tradicional atendimento presencial, Barbosa e Mota (2022) refletem:

[...] entende-se que o e-gov é uma alternativa mais rápida e prática para o cidadão e facilitadora da oferta de serviços governamentais. Porém, é preciso refletir sobre os fatores que estimulam ou desencorajam seu uso pelos cidadãos. Os indivíduos que consideram o uso de sistemas e-gov arriscados tendem a evitá-los e passam a utilizar o meio tradicional de provisão presencial. Ou seja, para que os sistemas e-gov se tornem um canal importante de acesso aos serviços governamentais, é essencial que sejam abordadas todas as questões e percepções que envolvam o risco de maneira abrangente. (p. 458)

Para o princípio denominado **Integrado** observa-se que até 2018, a presença digital da administração federal era dispersa em mais de 1.500 domínios “.gov.br”, além de mais de uma centena de aplicativos móveis. No caminho para solucionar este problema, iniciou-se um outro esforço de integração com o lançamento do portal único “gov.br” reunindo vários serviços, informações institucionais e notícias das ações do governo.

Na linha de integrar para facilitar, um exemplo do impacto deste tipo de integração é a emissão do passaporte, simplificado a partir do intercâmbio eletrônico de informações de quitações eleitoral e militar, dispensando a apresentação de documentos físicos com informações que o próprio governo já possui. A iniciativa resultou em uma redução de 4 minutos no atendimento da emissão, para os mais de 3 milhões de atendimentos realizados anualmente.

Do conjunto analisado, todas as duas iniciativas estão consideradas como concluídas. São elas:

- Consolidar 622 domínios do Poder Executivo federal no portal único gov.br, até 2022;
- Ampliar a utilização do login único de acesso gov.br para 1.000 serviços públicos digitais, até 2022.

Já na estratégia denominada **Inteligente** se busca o uso de uma plataforma tecnológica para análise, curadoria, descoberta, mineração e integração de informações governamentais que possibilita o cruzamento de dados e uma análise estratégica para a tomada de decisão e assertividade na destinação dos recursos públicos dos programas sociais.

Do conjunto analisado, uma única iniciativa não está ainda considerada como concluída. Ela é listada a seguir:

- Catalogar, no mínimo, as 300 principais bases de dados do Governo federal até 2022.

Dentre as demais estratégias já concluídas, e que já estão contribuindo para acelerar a transformação por meio da plataforma Gov.br, estão as seguintes:

- Produzir 40 novos painéis gerenciais de avaliação e monitoramento de políticas públicas até 2022;
- Implementar recursos de inteligência artificial em, no mínimo, 12 serviços públicos federais até 2022;
- Implantar mecanismo de personalização da oferta de serviços públicos digitais, baseados no perfil do usuário, até 2022;
- Ampliar a notificação ao cidadão em, no mínimo, 25% dos serviços digitais.

Na esteira dessa estratégia, temos o que Rogers (2017) destaca em seus domínios da transformação digital, mais precisamente no domínio de valor, onde refere que “As tecnologias digitais nos forçam a pensar de maneira diferente sobre como compreendemos e criamos valor para os clientes.” O uso de uma plataforma moderna busca atender de forma personalizada às necessidades dos usuários, com serviços baseados em seu perfil de acesso e procurando igualmente o cruzamento das diversas informações existentes para facilitar a busca dos usuários. Assim, mecanismos para implementar recursos de inteligência artificial e a personalização da oferta de serviços públicos digitais, baseados no perfil do usuário, mostra a busca por agregar funcionalidades úteis e eficientes em plataformas oferecidas ao cidadão, deixando claro a geração do valor referido pelo autor.

Ainda segundo Rogers(2017), o princípio denominado Inteligente atende também outros pontos em relação ao domínio dados. Nesse sentido, ele comenta:

[...] esses dados estão se transformando em uma grande vertente para todas as unidades organizacionais e em ativos estratégicos a serem desenvolvidos e explorados ao longo do tempo, sendo componentes fundamentais de como todas as empresas funcionam, se diferenciam nos mercados e geram novo valor. Rogers (2017, p.22)

Já na estratégia denominada **Confiável**, busca-se garantir o nível adequado de proteção ao conjunto de ativos e informações relacionadas aos serviços digitais.

Em relação ao conjunto analisado, todas as iniciativas estão consideradas como concluídas. São elas:

- Garantir, no mínimo, 99% de disponibilidade das plataformas compartilhadas de governo digital, até 2022;
- Implementar controles de segurança da informação e privacidade em 30 sistemas críticos do Governo federal, até 2022;
- Definir padrão mínimo de segurança cibernética a ser aplicado nos canais e nos serviços digitais, até 2022;
- Prover 2 milhões de validações biométricas mensais para serviços públicos federais, até o final de 2020;
- Disponibilizar identidade digital ao cidadão, com expectativa de emissão de 40 milhões, até 2022;
- Disponibilizar novos mecanismos de assinatura digital ao cidadão, até 2022;
- Incentivar o uso de assinaturas digitais com alto nível de segurança.

A implementação desse princípio vem ao encontro de duas evoluções futuras da plataforma Gov.br relatadas pelos entrevistados ao longo deste trabalho. A criação de uma identidade descentralizada bem com o uso de duplo fator de autenticação e a biometria comportamental buscam como um todo robustecer a plataforma Gov.br com instrumentos modernos, com foco principal na qualidade e segurança dos serviços oferecidos.

Por fim, na estratégia denominada **Transparente e Aberto**, busca-se ampliar interação com o cidadão, melhorar a qualidade das bases de dados abertas e estimular que novos negócios sejam habilitados a partir das plataformas do governo.

Em relação ao conjunto analisado, uma única iniciativa está considerada como concluída. Ela é listada a seguir:

- Criar dinâmica de integração entre os agentes públicos de transformação digital e o ecossistema de inovação GovTech até 2022.

Dentre as demais, as seguintes encontram-se em andamento:

- Integrar os portais de transparência, de dados abertos e de ouvidoria ao portal único gov.br até 2020;
- Disponibilizar, no mínimo, 20 novos serviços interoperáveis que interessem às empresas e às organizações até 2023.

Os serviços disponibilizados via plataforma Gov.br tem atingido ampla gama de beneficiados ao longo dos últimos anos. Conforme relata Dantas (2021) nos resultados de sua monografia de conclusão de curso:

A implantação do Portal de serviço Gov.br pelo Governo Federal brasileiro unificou seus canais digitais, oferece informações institucionais, notícias e acesso aos serviços digitais pelos portais na internet e pelos aplicativos móveis aos portais, gerando benefícios como praticidade, facilidade e simplificação dos serviços ofertados. (DANTAS, 2021).

O incentivo à facilidade de acesso a serviços digitais em conjunto com os avanços tecnológicos possibilita aos usuários o rápido acesso a informações de diferentes âmbitos, promovendo maior transparência dos recursos públicos assim como dos processos públicos, conforme destacado por Souza e Nunes (2021):

[...] segundo dados extraídos do Painel de Raio-x (BRASIL, 2020b), em 04/12/2020, 63,89% dos serviços já foram digitalizados, beneficiando 94,2 milhões de cidadãos e gerando uma economia, para a sociedade, de R\$ 1,1 milhões.”(P. 24)

### 5.3 EVOLUÇÕES FUTURAS EM RELAÇÃO À PLATAFORMA GOV.BR

As entrevistas com gestores da plataforma Gov.br, aliado a pesquisas realizadas em sites governamentais nos permitiu visualizar algumas evoluções da plataforma Gov.br.

Em relação ao ponto de evoluções futuras do Gov.br, a Entrevistada 2 discorreu algumas daquelas que detinha conhecimento e passível de ser publicizada. Inicialmente fez questão de separar a plataforma Gov.br em dois produtos. O site Gov.br e o mecanismo de login, comumente chamado de acesso Gov.

Na perspectiva do portal Gov.br, a Entrevistada 2 apontou que a acessibilidade e expansão do uso é um tema cada vez mais discutido e defendido pela SGD:

A publicação de conteúdo para trazer mais agilidade para os gestores, e para os cidadãos é acessibilidade, a inclusão. Essa é já era nossa pauta, já era a fala da gestão anterior e agora ficou mais forte. Então o que que a gente precisa melhorar? [Em relação ao Portal], é para quem tem dificuldade é para aquele usuário que tem uma deficiência, né? Quem tem qualquer dificuldade para poder acessar. Então é trazer mais **acessibilidade, expandir mais ainda o uso**. Para quem ainda tem alguma dificuldade. (Entrevistada 2)

Quando se observa as evoluções em relação ao mecanismo de login, existem algumas demandas sendo tratadas pela área de negócios do Serpro e a serem priorizadas pela secretaria de governo digital. Ela refere que o item segurança está tendo uma grande atenção, comentando que a gestão do Governo Digital está investindo no mecanismo chamado de biometria comportamental. E a intenção é que

a grande maioria, senão a totalidade das contas Gov.br cadastradas possam dispor desse recurso.

Inclusive, corroborando com esse item, o secretário de Governo Digital do Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos, Rogério Mascarenhas, trouxe perspectivas importantes no quesito qualidade e segurança dos serviços digitais.

Após todos os avanços na expansão dos serviços digitais, o foco principal agora é na qualidade e segurança desses serviços. Estamos subindo a régua, tanto para avaliar qualidade daqueles que estão disponíveis para o cidadão como também para robustecer a Plataforma GOV.BR com novos instrumentos, com o objetivo de torná-la cada vez mais segura. [...] entre os projetos que estão por vir ainda se encontra o duplo fator de autenticação e a biometria comportamental. (BRASIL, 2023a)

Na sequência da conversa, a Entrevistada 2 comenta sobre outra evolução importante que já está sendo tratada internamente. Refere-se ao Governo como Plataforma, também denominada de GAAP. Esta, conceitua-se como um modelo de prestação de serviços que conecta os setores governamental e não governamental por meio do empoderamento do cidadão no uso de seus dados para melhorar a experiência no consumo de serviços públicos e privados de seu interesse, estimulando a inovação e a atividade econômica do país.

Para a Entrevistada 2, a ideia é disponibilizar o mecanismo de login, amplamente utilizado nos serviços digitais oferecidos pelo governo, também para o mercado privado:

**GAAP:** que é a gente disponibilizar também o login para mercado privado, né? Para que as empresas também possam se integrar conosco. É um projeto aí para daqui uns 6 meses. Isso é muito interessante divulgar, porque aí o cidadão vai ter uma experiência única tanto do ponto de vista de um UX [experiência de usuário] quanto o uso de seu usuário e senha [do gov.br] para poder acessar também serviços privados, por exemplo. Se a Gol quiser integrar com a gente, o Mercado Livre, outros sites de comércio e a gente pretende disponibilizar isso também. Está preparando toda a arquitetura e infraestrutura para poder disponibilizar para o mercado privado. (Entrevistada 2)

Nesse caso, a plataforma deverá usar o login para disponibilizar serviço para empresas privadas com consentimento do cidadão. Trata-se de um ponto relevante, onde a operação será toda automatizada e devidamente consentida pelos usuários que possuam conta cadastrada no Gov.br, realizando esse processo de autorização via site ou mesmo via APP do Gov.br.

As evoluções são importantes em qualquer projeto, e se tornam cada vez mais necessárias ações para manter as plataformas de governos modernas e seguras. Nesse sentido, outro ponto de evolução destacado pela Entrevistada 2 trata-se da criação de uma identidade digital para o cidadão. Para essa evolução, a ideia exposta é que se deve procurar transformar a atual conta Gov.br em um documento de identidade digital. A perspectiva destacada foi igualmente referida pelo Entrevistado 1 durante essa pesquisa:

A razão é que enquanto não existe a identidade digital, você limita o que se pode fazer, inclusive na digitalização de alguns serviços, pois alguns órgãos necessitam de um nível maior de garantia de identificação do cidadão que somente a conta Gov.br não daria ou não seria suficiente. (Entrevistado 1)

Outrossim, uma questão importante observada pelo Entrevistado 1 refere-se ao cuidado para evitar a exclusão de pessoas do processo de digitalização como um todo.

Um problema que se deve ter cuidado com toda essa digitalização, essa identificação criteriosa é não gerar a exclusão das pessoas. Se um serviço está 100% digitalizado, todos que possuem uma identificação compatível estarão aptos a acessar, mas e quem não tem acesso a esse tipo de tecnologia, como fica? É fato que alguns movimentos do governo dos últimos anos têm forçado grande parcela da população a estarem se digitalizando para terem acessos a determinados serviços, obrigando-as a criarem suas contas Gov.br. Vide situações resultantes da pandemia, caso de inscrições no Enem, Consulta do Banco Central de restos a receber entre outras iniciativas. Houve avanços significativos nos anos de 2021 e 2022. Atualmente se totaliza em torno de 150 milhões de contas criadas nas mais diversas categorias, ouro, prata ou bronze. Mas na categoria Ouro, a mais criteriosa delas, o universo de pessoas contempladas ainda não é tão grande. (Entrevistado 1)

No entanto, foi consenso entre as falas dos entrevistados que o mecanismo de identidade digital ou identidade descentralizada precisar ganhar prioridade pelos gestores da SGD, demanda que pela sua complexidade de implementação anda de forma mais morosa com idas e vindas em suas definições.

Outra perspectiva de evolução importante da plataforma Gov.br denomina-se Cidades Gov.br. Essa evolução deverá potencializar a transformação digital dos municípios, uma vez que oferece uma ferramenta de disponibilização de conteúdos relevantes, notícias e serviços ao cidadão, possibilitando a navegação pelo usuário, contando também com serviços de apoio à gestão da Prefeitura (SERPRO, 2023).

A implementação do Cidades Gov.br possibilita ao cidadão a realização de diversos tipos de solicitações e acompanhamento de serviços digitais do município utilizando apenas o login Gov.br. De forma geral, essa plataforma é um portal da cidade, administrado pela cidade, mas com todos os benefícios e visual gráfico das plataformas digitais federais do Gov.br.

De acordo com a Entrevistada 2 sobre a plataforma Cidades Gov.br, temos:

De uma forma mais simples, mais otimizada para expandir para municípios, o Serpro fez um modelo de negócio bem econômico, com objetivo de chegar nos municípios e através dele vender outros produtos. Para você ter uma ideia esse produto está na loja do Serpro e o preço dele é R\$ 1.800,00 para uma cidade aderir ao Gov Cidades. Esse produto tem um portal que pode substituir a site do município e fazer toda a gestão do conteúdo. Isso tudo fica hospedado no Serpro, com toda a segurança [e com toda a tecnologia] que se oferece na versão para o governo federal. (Entrevistada 2)

As possibilidades de evolução são constantes, o quadro 1 traz um resumo das principais evoluções da plataforma Gov.br coletadas durante as pesquisas e entrevistas realizadas.

**Quadro 1- Resumo das evoluções futuras da plataforma Gov.br**

<b>Evolução Futura</b>	<b>Resumo</b>
<b>1. Evolução na Acessibilidade</b>	Aumentar a cada vez a inclusão de usuários que apresentem dificuldades no uso das tecnologias digitais.
<b>2. Avanço na Segurança</b>	Tornar o ambiente do Gov.br mais seguro e resiliente, suportando alta carga de acessos e um número mais amplo de serviços.
<b>3. Identidade descentralizada</b>	Transformar a atual conta Gov.br em um documento de identidade digital, possibilitando a ampliação dos serviços digitais que exijam um maior nível de confiança para serem disponibilizados à população.
<b>4. Duplo fator de autenticação e a Biometria comportamental</b>	Robustecer a Plataforma Gov.br com instrumentos modernos, com foco principal na qualidade e segurança dos serviços oferecidos.
<b>5. GAAP – Governo como plataforma</b>	Usar o login do gov.br para disponibilizar esse serviço também para empresas privadas mediante a consentimento do cidadão via site ou APP.
<b>6. Cidades Gov.br</b>	A plataforma é um portal da cidade, administrado pela cidade, mas com todos os benefícios e visual gráfico das plataformas digitais federais do Gov.br.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## 6 CONCLUSÃO

O processo de transformação digital no âmbito do Governo Federal, com a oferta de serviços digitais no portal Gov.br, vem se acelerando nos últimos anos, facilitando sobremaneira o acesso às informações governamentais, tanto pelo cidadão, como também pelas instituições.

A pesquisa se propôs a atender três objetivos específicos, visando responder ao questionamento sobre as principais contribuições da plataforma Gov.br na busca pela concretização da transformação digital do governo e dos serviços públicos no Brasil.

Assim, em relação à identificação dos principais serviços públicos relacionados ao Gov.br, observou-se uma grande evolução dos serviços digitais oferecidos pela administração federal ao longo dos últimos 6 anos. Constatou-se que a partir de um patamar de aproximadamente 560 serviços no formato digital no de 2017, atingiu-se atualmente quase 4200 serviços nesse formato, e em torno dos 5000 serviços disponibilizados no total, contabilizando-se todos os formatos categorizados. Outra constatação é que os mais diversos órgãos da administração pública federal estão organizando seus principais serviços em formato digital. Em especial órgãos como a secretaria especial da receita federal e ministério de trabalho e emprego se destacam com um conjunto de serviços com mais acessos. São provavelmente os mais conhecidos pela população, já de uso cotidiano, vide o caso dos mais acessados: consultar cpf, consultar restituição de imposto de renda e obter carteira de trabalho.

Para que fosse possível tais conclusões, foi uma grata surpresa descobrir ao longo deste trabalho a existência do painel de monitoramento de serviços federais. Esse painel apresenta de forma simples e prática as principais estatísticas dos serviços públicos federais disponíveis no portal gov.br. Essa fonte de informações traz dados importantes para mostrar a evolução da transformação digital na oferta de serviços, acesso às páginas, entre outros itens.

No que se refere às contribuições do Gov.br na transformação digital dos serviços públicos constatou-se que o governo dispõe atualmente de uma série de ferramentas, plataformas e iniciativas para tentar impulsionar ações em prol de uma transformação digital necessária e sem volta. E esse processo está ocorrendo, os resultados analisados comprovam essa afirmação. De um total geral de aproximadamente 60 iniciativas de transformação digital, organizadas em objetivos e

vinculadas a princípios, foram selecionadas 25 delas pelo entendimento de que se relacionam mais diretamente com a plataforma Gov.br pesquisada. Do total de iniciativas nesse recorte, 17 delas ou aproximadamente 70% estão com a situação concluída.

Nesse viés, também se comprovou ligação importante entre as iniciativas analisadas e os domínios de transformação trazidos por Rogers (2017) . Por exemplo, iniciativas como “Implementar recursos de inteligência artificial em, no mínimo, 12 serviços públicos federais até 2022” relacionada diretamente ao domínio Valor e a iniciativa “Produzir 40 novos painéis gerenciais de avaliação e monitoramento de políticas públicas até 2022” vinculado ao domínio de Dados trazem essa ideia.

Nas pesquisas realizadas com o intuito de atender ao objetivo relacionado às evoluções futuras da plataforma, foi exitosa o conjunto de informações obtidas a partir das entrevistas realizadas com gestores da empresa Serpro. Observou-se pelas sinalizações dos entrevistados que as novidades estão surgindo a cada dia. Desde o benefício de acessibilidade à população com maiores dificuldades de acesso, passando por formas inovadoras de segurança como a biometria comportamental até evoluções para municípios, com a disponibilização do Cidades Gov.br, uma verdadeira plataforma gov.br recortada para ser utilizada nas prefeituras brasileiras.

Complementando, o projeto de governo como plataforma é outra evolução importante que vai propiciar à iniciativa privada utilização do ferramental relacionado ao acesso Gov, trazendo um potencial de se atingir porcentagem considerável das 150 milhões de contas de acesso cadastradas atualmente.

Diante de toda essa evolução na oferta dos serviços digitais é importante destacar a dificuldade de inclusão digital da população brasileira, seja pelo não acesso aos aparelhos como computadores, tabletes e celulares, como também acesso à rede mundial de computadores. Esse fator de exclusão de parte da população que ou não possui acesso ou não possui letramento digital foi amplamente destacado pelo Entrevistado 1 e deve sofrer amplo debate nas decisões futuras pelos gestores da SGD em suas definições de evoluções.

Como sugestão de estudos futuros recomenda-se comparar os resultados da análise feita nos serviços digitais no Brasil com estudos similares para países da América Latina ou outros países em desenvolvimento.

Outra sugestão é o estudo dos desdobramentos da estratégia nacional de governo digital que iniciaram os primeiros passos de implementação recentemente,

no mês de agosto de 2023, visando construir colaborativamente um conjunto de recomendações estratégicas para que a transformação digital da administração pública aponte para uma boa qualidade da prestação dos serviços públicos do país nos próximos quatro anos.

## REFERÊNCIAS

ABRÚCIO, F. L. **O impacto do modelo gerencial na Administração Pública: Um breve estudo sobre a experiência internacional recente.** Caderno ENAP, Brasília, n. 10, p. 1-52, 1997.

ARAÚJO, Marcelo Henrique de; REINHARD, Nicolau; CUNHA, Maria Alexandra. **Serviços de governo eletrônico no Brasil: uma análise a partir das medidas de acesso e competências de uso da internet.** 2018. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/LKX4Z56Ff7mjwHkKbzwyTJ/>. Acesso em 15 ago. 2023.

BARBOSA, Johny Davyd Soares; MOTA, Flávio Perazzo Barbosa. **Adoção do governo eletrônico: um estudo sobre o papel da confiança.** 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/HRjWs9stQyNx8n96D3FJcKQ/?lang=pt>. Acesso em: 15 ago. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BRASIL. **Decreto nº 8.936, de 11 de dezembro de 2016.** Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2016. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2016/decreto/d8936.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/d8936.htm). Acesso em: 10 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.756, de 11 de abril de 2019.** Institui o portal único “gov.br” e dispõe sobre as regras de unificação dos canais digitais do governo federal. Diário Oficial da União, Brasília, 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm). Acesso em: 10 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Estratégia de Governo Digital.** 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020>. Acesso em 15 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Governo Digital. **Gestão apresenta propostas de expansão da plataforma GOV.BR a secretários estaduais de administração.** 2023a. Disponível em: [www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/gestao-apresenta-propostas-de-expansao-da-plataforma-gov-br-a-secretarios-estaduais-de-administracao](http://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/gestao-apresenta-propostas-de-expansao-da-plataforma-gov-br-a-secretarios-estaduais-de-administracao). Acesso em: 15 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Governo Federal. **Indicadores da Estratégia de Governo Digital.** 2023b. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/indicadores-da-estrategia-de-governo-digital/>. Acesso em 15 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Governo Digital. **Trajetória da transformação digital**. 2023c. Disponível em: [www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/trajetoria-da-transformacao-digital](http://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/trajetoria-da-transformacao-digital). Acesso em: 20 jul. 2023.

\_\_\_\_\_. Governo Digital. **Transformação digital. O que é**. 2023d. Disponível em: [www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/o-que-e](http://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/o-que-e). Acesso em: 05 ago. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021**. Dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para o Governo Digital e para o aumento da eficiência pública e altera a Lei nº 7.116, de 29 de agosto de 1983, a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011 (Lei de Acesso à Informação), a Lei nº 12.682, de 9 de julho de 2012, e a Lei nº 13.460, de 26 de junho de 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm). Acesso em: 05 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações. **Estratégia brasileira para a transformação digital (E-Digital)**. Brasília, 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em: 15 de jul. 2023.

CRISTÓVAM, José Sérgio da Silva, Saikali, Lucas Bossoni e Sousa, Thanderson Pereira de. **Governo Digital na Implementação de Serviços Públicos para a Concretização de Direitos Sociais no Brasil**. 2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/seq/a/f9mk84ktBCQJFzc87BnYgZv/#>>. Acesso em: 10 de jun. 2023

DANTAS, Carla Firmino, GOVERNO DIGITAL: **Oferta de serviços digitais do Governo Federal disponibilizados no portal Gov.BR**, 2021. Disponível em [https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/46727/1/GovernoDigitalOfertadeServi%c3%a7osDigitais\\_Dantas\\_2021.pdf](https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/46727/1/GovernoDigitalOfertadeServi%c3%a7osDigitais_Dantas_2021.pdf). Acesso em: 15 jul. 2023.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

FILGUEIRAS, Fernando & PALOTTI, Pedro & BAIA, Maricilene. **Policy design e uso de evidências - o caso da plataforma Gov-br**. 2022. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/360018382\\_Policy\\_design\\_e\\_uso\\_de\\_evidencias\\_-\\_o\\_caso\\_da\\_plataforma\\_Gov-br](https://www.researchgate.net/publication/360018382_Policy_design_e_uso_de_evidencias_-_o_caso_da_plataforma_Gov-br). Acesso em 05 ago. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KETTL, Donald F. **A Revolução Global: reforma da administração do setor público**. In: BRESSER PEREIRA, L.C. & SPINK, P. (orgs.), Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial. 2001. 4ª edição. Rio de Janeiro. Ed. FGV.

NAMBISAN, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. MIS Quarterly, 41(1), 223-238. , 2017. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/306254446\\_Digital\\_Innovation\\_Management\\_Reinventing\\_Innovation\\_Management\\_Research\\_in\\_a\\_Digital\\_World](https://www.researchgate.net/publication/306254446_Digital_Innovation_Management_Reinventing_Innovation_Management_Research_in_a_Digital_World)> . Acesso em: 05 ago. 2023.

PEREIRA, Luiz Carlos Bresser. **Administração Pública Gerencial: Estratégia e Estrutura para um Novo Estado**. Texto para Discussão ENAP nº 9. Brasília: ENAP, 1996.

RECK, J. R.; HÜBNER, B. H. **A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DO ESTADO: DIGITALIZAÇÃO DO GOVERNO E DOS SERVIÇOS PÚBLICOS NO BRASIL**. Revista Eletrônica Direito e Política, [S. l.], v. 16, n. 3, p. 1075–1096, 2021. DOI: 10.14210/rdp.v16n3.p1075-1096. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rdp/article/view/18285>. Acesso em: 5 jul. 2023.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. 1. ed. São Paulo, 2017. Disponível em: <https://grupoautentica.com.br/download/extras/transformacao-digital-cap1.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2023.

PALUDO, Augustinho. **Administração pública**. 3. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. 608 p.

RONCARATTI, L.; HARTZ, M.; VELLOZO, J.; JUDICE, A. **Redesenho de Serviços Públicos e Transformação Digital: Combinando Abordagens e Metodologias Ágeis com Foco no Cidadão**. CAVALCANTE, P. Inovação e políticas: superando o mito da ideia. IPEA, 2019. Disponível em: [http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530\\_livro\\_inovacao\\_e\\_politicas\\_publicas.pdf](http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/190530_livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf) . Acesso em: 5 jul. 2023.

SERPRO, **Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa - 2023 exercício 2022, 2023**. Disponível em: [https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais/2022/carta\\_anual\\_de\\_politicas\\_publicas\\_e\\_governanca\\_corporativa\\_do\\_serpro\\_2022-2023.pdf](https://www.transparencia.serpro.gov.br/aceso-a-informacao/contas-anuais/2022/carta_anual_de_politicas_publicas_e_governanca_corporativa_do_serpro_2022-2023.pdf). Acesso em 15 jun. 2023.

SERPRO, **Estatuto do Serpro**, 2021. Disponível em: <https://www.transparencia.serpro.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/base-juridica/estatuto-do-serpro>. Acesso em 15 jul. 2023.

SOUZA, N. C. M.; NUNES, André. **A evolução da transformação digital no Setor Público no Brasil, no período de 2000 a 2020**. UNIVERSITAS (MOGI-MIRIM), 2021. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/478/321>. Acesso em 15 jul. 2023.

## **APÊNDICE A — ENTREVISTA 1 – GESTOR DA PLATAFORMA GOV.BR**

Questionário utilizado para a realização da entrevista:

- 1) Em relação ao painel de monitoramento de serviços federais, nas consultas disponíveis, de que forma e periodicidade ocorre a atualização da coluna "Acessos às Páginas de Serviços"?**
- 2) Sobre as consultas existentes no painel, há uma coluna denominada "Nível de Digitalização" com situações diferentes de "Digital" ("Parcialmente digital", "Não digital", "Não digitalizável"), de que forma eles são definidos?**
- 3) Existe algum pré-requisito para o serviço digital ser cadastrado no Portal de Serviço. Por exemplo, necessita já estar com sua aparência/layout atualizada para algum padrão definido ou pode estar com sua aparência original?**
- 4) Saberias dizer se existe alguma documentação escrita em algum local que se pudesse acessar, algum tipo de backlog no sentido de perspectivas de evoluções futuras em relação a plataforma Gov.br? Qual o planejamento da plataforma como um todo, por exemplo, no próximo ano, 2 anos ou 5 anos?**
- 5) Em relação da transformação digital dos municípios onde já existem iniciativas de adoção de padrões de layout semelhante àquele utilizado no portal Gov.br, dotando os sites dessas cidades de um formato diferenciado seguindo um design mais unificado. Como isso funciona?**
- 6) Em relação ao tratamento de demandas vinda da SGD para o Serpro, como o Serpro recebe essas demandas, como ele se envolve, que tipo de documentação existe para formalizar esses projetos?**

## **APÊNDICE B — ENTREVISTA 2 – GESTORA DA PLATAFORMA GOV.BR**

Questionário utilizado para a realização da entrevista:

- 1) Estou realizando uma pesquisa para o TCC sobre a transformação digital que o Gov.br tem proporcionado à administração pública. Já encontrei uma série de informações em diversos sites, portais, bibliografias, mas o que não está simples de encontrar é em relação à quais são os próximos passos da plataforma Gov.br. Evoluções futuras que se pensa daqui para frente? Neste ano, nos próximos 2 anos? Terias algum material?**
  - 1.1) Eu estou usando de forma genérica. No meu contexto é a plataforma Gov.br. Não estou separando necessariamente, porque é um trabalho acadêmico. Não precisei especificar no detalhe. É mais na linha do que aquela plataforma vem ajudando, quer seja unificando os sites, quer seja unificando as contas de usuário. Busco tratar tudo como uma grande plataforma, tudo bem?**
- 2) Em relação a ampliação dos serviços, aqueles serviços digitais das secretarias e das autarquias também é um objetivo da SGD nessa questão de ampliar a oferta que possui atualmente quase 5000 serviços?**
- 3) Em conversa com o gestor técnico foi comentado que uma evolução futura da plataforma Gov.br poderia estar relacionada com a identidade digital. Como está essa perspectiva?**
- 4) Questão final sobre o produto Cidades Gov. Este tem relação direta com a plataforma Gov ou são coisas/produtos diferentes?**

## ANEXO A – PRINCÍPIOS, OBJETIVOS E INICIATIVAS

Conjunto de indicadores composto de princípios, objetivos e iniciativas e situação de conclusão (BRASIL, 2023b):

Princípios	Objetivos	Iniciativas	Concluída
Centrado No Cidadão	1. Oferta de serviços públicos digitais	Iniciativa 1.1: Transformar 100% cento dos serviços públicos digitalizáveis, até 2022.	não
		iniciativa 1.2: Simplificar e agilizar a abertura, a alteração e a extinção de empresas no Brasil, de forma que esses procedimentos possam ser realizados em 1 dia, até 2022.	sim
	2. Avaliação de satisfação nos serviços digitais	Iniciativa 2.1: Oferecer meio de avaliação de satisfação padronizado para, no mínimo, 50% dos serviços públicos digitais até 2023.	não
		Iniciativa 2.2: Aprimorar a satisfação dos usuários dos serviços públicos e obter nível médio de, no mínimo, 4,5 em escala de 5 pontos até 2022.	não
		Iniciativa 2.3: Aprimorar a percepção de utilidade das informações dos serviços no portal único gov.br e atingir, no mínimo, 75% de avaliações positivas até 2023.	não
	3. Canais e serviços digitais simples e intuitivos	Iniciativa 3.1: Estabelecer padrão mínimo de qualidade para serviços públicos digitais, até 2020.	sim
Iniciativa 3.2: Realizar, no mínimo, 100 pesquisas de experiência com os usuários reais dos serviços públicos, até 2022.		sim	
Integrado	4. Acesso digital único aos serviços públicos	Iniciativa 4.1: Consolidar 622 domínios do Poder Executivo federal no portal único gov.br, até 2022.	sim
		Iniciativa 4.2: Integrar todos os Estados à Rede Gov.br, até 2022.	não
		Iniciativa 4.3: Consolidar a oferta dos aplicativos móveis na conta única do Governo federal nas lojas, até 2020.	sim
		Iniciativa 4.4: Ampliar a utilização do login único de acesso gov.br para 1.000 serviços públicos digitais, até 2022.	sim
	5. Plataformas e ferramentas compartilhadas	Iniciativa 5.1: Implementar meios de pagamentos digitais para, no mínimo, 30% dos serviços públicos digitais que envolvam cobrança até 2022.	não
		<b>Iniciativa 5.2: Disponibilizar caixa postal do cidadão, que contemplará os requisitos do domicílio eletrônico, nos termos do disposto na Lei nº 14.129, de 29 de março de 2021, até 2023.</b>	não
	6. Serviços públicos integrados	Iniciativa 6.1: Interoperar os sistemas do Governo federal, de forma que, no mínimo, 600 serviços públicos disponham de preenchimento automático de informações relacionadas ao Cadastro Base do Cidadão, ao Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica e ao Cadastro de Endereçamento Postal até 2022.	sim
		Iniciativa 6.2: Ampliar para 20 a quantidade de atributos no cadastro base do cidadão até 2023.	não
		Iniciativa 6.3: Estabelecer 15 cadastros base de referência para interoperabilidade do Governo federal até 2023.	não
		Iniciativa 6.4: Estabelecer barramento de interoperabilidade dos sistemas do Governo federal, até 2020, de forma a garantir que pessoas, organizações e sistemas computacionais compartilhem os dados.	sim
Inteligente	7. Políticas Públicas baseadas em dados e evidências	Iniciativa 7.1: Produzir 40 novos painéis gerenciais de avaliação e monitoramento de políticas públicas até 2022.	sim
		Iniciativa 7.2: Catalogar, no mínimo, as 300 principais bases de dados do Governo federal até 2022.	não
		Iniciativa 7.3: Disponibilizar o mapa de empresas no Brasil até 2020.	sim

	8.Serviços públicos do futuro e tecnologias emergentes	Iniciativa 8.1: Desenvolver, no mínimo, 6 projetos de pesquisa, desenvolvimento e inovação com parceiros do Governo federal, instituições de ensino superior, setor privado e terceiro setor até 2022.	sim
		Iniciativa 8.2: Implementar recursos de inteligência artificial em, no mínimo, 12 serviços públicos federais até 2022.	sim
		Iniciativa 8.3: Disponibilizar, pelo menos, 9 conjuntos de dados por meio de soluções de blockchain na administração pública federal até 2022.	sim
		Iniciativa 8.4: Implementar recursos para criação de uma rede blockchain do Governo federal interoperável, com uso de identificação confiável e de algoritmos seguros.	sim
		Iniciativa 8.5: Implantar um laboratório de experimentação de dados com tecnologias emergentes até 2023.	não
	9.Serviços preditivos e personalizados ao cidadão	Iniciativa 9.1: Implantar mecanismo de personalização da oferta de serviços públicos digitais, baseados no perfil do usuário, até 2022.	sim
		Iniciativa 9.2: Ampliar a notificação ao cidadão em, no mínimo, 25% dos serviços digitais.	sim
<b>Confiável</b>	10.Implementação da Lei Geral de Proteção de Dados - LGPD no Governo	Iniciativa 10.1: Estabelecer método de adequação e conformidade dos órgãos com os requisitos da Lei Geral de Proteção de Dados até 2020.	sim
		Iniciativa 10.2: Estabelecer plataforma de gestão da privacidade e uso dos dados pessoais do cidadão até 2020.	não
	11.Garantia da segurança das plataformas de governo digital e de missão crítica	Iniciativa 11.1: Garantir, no mínimo, 99% de disponibilidade das plataformas compartilhadas de governo digital, até 2022.	sim
		Iniciativa 11.2: Implementar controles de segurança da informação e privacidade em 30 sistemas críticos do Governo federal, até 2022.	sim
		Iniciativa 11.3: Definir padrão mínimo de segurança cibernética a ser aplicado nos canais e nos serviços digitais, até 2022.	sim
	12.Identidade digital ao cidadão	Iniciativa 12.1: Prover 2 milhões de validações biométricas mensais para serviços públicos federais, até o final de 2020.	sim
		Iniciativa 12.2: Disponibilizar identidade digital ao cidadão, com expectativa de emissão de 40 milhões, até 2022.	sim
		Iniciativa 12.3: Criar as condições para a expansão e para a redução dos custos dos certificados digitais para que custem, no máximo R\$ 50,00 (cinquenta reais) por usuário anualmente, até 2022.	sim
		Iniciativa 12.4: Disponibilizar novos mecanismos de assinatura digital ao cidadão, até 2022.	sim
		Iniciativa 12.5: Incentivar o uso de assinaturas digitais com alto nível de segurança.	sim
		Iniciativa 12.6: Estabelecer critérios para adoção de certificado de atributos para simplificação dos processos de qualificação de indivíduo ou entidade.	sim
		Iniciativa 12.7: Promover a divulgação ampla de sistemas e aplicações para uso e verificação das políticas de assinatura com códigos abertos e interoperáveis.	sim
<b>Transparente e Aberto</b>	13.Reformulação dos canais de transparência e dados abertos	Iniciativa 13.1: Integrar os portais de transparência, de dados abertos e de ouvidoria ao portal único gov.br até 2020.	não
		Iniciativa 13.2: Ampliar a quantidade de bases de dados abertos, de forma a atingir 0,68 pontos no critério de disponibilidade de dados do índice organizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico até 2022.	sim
		Iniciativa 13.3: Melhorar a qualidade das bases de dados abertos, de forma a atingir 0,69 pontos no critério de acessibilidade de dados do índice organizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico até 2022.	sim

	14.Participação do cidadão na elaboração de políticas públicas	Iniciativa 14.1: Firmar parcerias para a construção de aplicações de controle social, por meio de 3 datathons ou hackathons até 2022.	revogada
		Iniciativa 14.2: Aprimorar os meios de participação social e disponibilizar nova plataforma de participação até 2021.	sim
	15.Governo como plataforma para novos negócios	Iniciativa 15.1: Disponibilizar, no mínimo, 20 novos serviços interoperáveis que interessem às empresas e às organizações até 2023.	não
		Iniciativa 15.2: Firmar parcerias com instituições representativas da indústria de tecnologia da informação, comunicação e de identificação digital, com reconhecida participação colaborativa.	revogada
		Iniciativa 15.3: Criar dinâmica de integração entre os agentes públicos de transformação digital e o ecossistema de inovação GovTech até 2022.	sim
		Iniciativa 15.4: Ampliar em 20% a quantidade de competições de inovação abertas para a identificação ou o desenvolvimento de soluções de base tecnológica para o Governo federal realizadas no âmbito do gov.br/desafios até 2022.	não
		Iniciativa 15.5: Sistematizar e disseminar conhecimentos sobre compras públicas de inovação até 2022.	não
		Iniciativa 15.6: Incorporar a temática de GovTechs em, no mínimo, 2 programas de empreendedorismo inovador ou de transformação digital até 2022.	não
		Iniciativa 15.7: Realizar, no mínimo, 2 eventos sobre o uso de GovTechs na administração pública federal, com foco no marco legal das start-ups, nos termos do disposto na <a href="#">Lei Complementar nº 182, de 1º de junho de 2021</a> até 2022.	sim
Eficiente	16.Otimização das infraestruturas de tecnologia da informação	Iniciativa 16.1: Realizar, no mínimo, 6 compras centralizadas de bens e serviços comuns de TIC até 2022.	sim
		Iniciativa 16.2: Ampliar o compartilhamento de soluções de software estruturantes , totalizando 1 novo software por ano até 2022.	sim
		Iniciativa 16.3: Disponibilizar o Portal Nacional de Contratações Públicas até 2022.	sim
		Iniciativa 16.4: Otimizar a infraestrutura de, pelo menos, 30 datacenters do governo até 2022.	revogada
		Iniciativa 16.5: Migração de serviços de, pelo menos, 30 órgãos para a nuvem até 2022.	sim
		Iniciativa 16.6: Negociar acordos corporativos com os maiores fornecedores de TIC do governo, de forma a resultar na redução de, no mínimo, 20% de redução dos preços de lista até 2022.	sim
		17.O digital como fonte de recursos para políticas públicas essenciais	
Iniciativa 17.2: Disponibilizar painel com o total de economia de recursos aferida com a transformação digital até 2020.	sim		
Iniciativa 17.3: Estabelecer processo de reinvestimento da economia aferida com a transformação digital, em políticas públicas essenciais até 2021.	revogada		
18.Equipes de governo com competências digitais		Iniciativa 18.1: Capacitar, no mínimo, 10.000 profissionais das equipes do governo federal em áreas do conhecimento essenciais para a transformação digital.	sim
		Iniciativa 18.2: Disseminar os princípios da cultura digital por meio de eventos e ações de comunicação, de forma a atingir, no mínimo, 50.000 profissionais até 2022.	sim

Fonte: Elaborado pelo Autor.