

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

**JAIRO MENEZES DE BARROS JUNIOR**

**ANÁLISE DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE ALAGOAS À LUZ DAS BOAS PRÁTICAS PRECONIZADAS PELO  
GOVERNO FEDERAL**

**MACEIÓ-AL**

**2023**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE  
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

JAIRO MENEZES DE BARROS JUNIOR

ANÁLISE DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA UNIVERSIDADE  
FEDERAL DE ALAGOAS À LUZ DAS BOAS PRÁTICAS PRECONIZADAS PELO  
GOVERNO FEDERAL

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-graduação em Administração Pública, Mestrado Nacional em Administração Pública em Rede Nacional, para obtenção do título de Mestre.

Orientador: Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva

Coorientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Peixoto Santa Rita

MACEIÓ-AL

2023

**Catálogo na Fonte**  
**Universidade Federal de Alagoas**  
**Biblioteca Central**  
**Divisão de Tratamento Técnico**

Bibliotecário: Marcelino de Carvalho Freitas Neto – CRB-4 – 1767

B277a Barros Junior, Jairo Menezes de.

Análise do plano de transformação digital na Universidade Federal de Alagoas à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal / Jairo Menezes de Barros Junior. – 2023.

114 f. : il.

Orientador: Wesley Vieira da Silva.

Co-orientadora: Luciana Peixoto Santa Rita.

Dissertação (mestrado em Administração Pública) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Programa de Mestrado Profissional em Administração Pública. Maceió, 2023.

Bibliografia: f. 100-106.

Apêndices: f. 107-114.

1. Transformação digital. 2. Plano de transformação digital. 3. Instituições federais de ensino superior. 4. Governo digital. 5. Serviços públicos. I. Título.

CDU: 658.115.31



## FOLHA DE APROVAÇÃO

**JAIRO MENEZES DE BARROS JUNIOR**

### **ANÁLISE DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS À LUZ DAS BOAS PRÁTICAS PRECONIZADAS PELO GOVERNO FEDERAL**

Dissertação apresentada à Universidade Federal de Alagoas como parte das exigências do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública em Rede Nacional - PROFIAP, para obtenção do título de Mestre.

Aprovada em:

Maceió, 22 de novembro de 2023.

#### BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente  
 **WESLEY VIEIRA DA SILVA**  
Data: 29/11/2023 15:40:47-0300  
Verifique em <https://validar.ib.gov.br>

---

**Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva (PROFIAP/FEAC/UFAL)**  
– Orientador –

---

**Profa. Dra. Luciana Peixoto Santa Rita (PROFIAP/FEAC/UFAL)**

Documento assinado digitalmente  
 **CARLOS ALANO SOARES DE ALMEIDA**  
Data: 24/11/2023 10:51:14-0300  
Verifique em <https://validar.ib.gov.br>

– Coorientadora –

Documento assinado digitalmente  
 **LUCIANA PEIXOTO SANTA RITA**  
Data: 23/11/2023 16:18:44-0300  
Verifique em <https://validar.ib.gov.br>

---

**Prof. Dr. Carlos Alano Soares de Almeida (UFERSA)**

– Examinador Externo –

Documento assinado digitalmente  
 **NELSIO RODRIGUES DE ABREU**  
Data: 23/11/2023 17:35:15-0300  
Verifique em <https://validar.ib.gov.br>

---

**Prof. Dr. Nelsio Rodrigues De Abreu (UFPB)**

– Examinador Externo –

## RESUMO

O objetivo deste trabalho é avaliar o Plano de Transformação Digital (PTD) da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) à luz das melhores práticas de governança recomendadas pelo governo federal brasileiro. A pesquisa pode ser caracterizada como sendo de natureza aplicada, utilizando uma postura filosófica fenomenológica indutiva, com abordagem metodológica qualitativa e exploratória, onde busca compreender os conceitos e princípios teóricos incluindo a dinâmica das variáveis associadas ao fenômeno explorado, de acordo com o que Santos (2018) apreende. Trata-se de um estudo de caso empírico que investiga fenômenos em contexto de vida real com pouco controle do pesquisador sobre o fenômeno estudado como pode ser evidenciado em Yin (2010), da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que é utilizada como unidade de análise e o fenômeno estudado refere-se à transformação digital. Os dados utilizados nesta pesquisa são de natureza secundária, face ou utilização de fontes bibliográficas e predominantemente documentais. Os resultados apresentados demonstram que tem havido um esforço por parte das IES em promover o avanço do nível de digitalização e o endosso geral da carta dos serviços digitais, portanto, com oportunidades de melhoria na expansão dos seus serviços públicos digitais, as suas propostas de concretização, ou cumprimento de dois objetivos, especialmente relacionados com a segurança e a privacidade, bem como uma maior transparência na eficácia do plano de transformação digital junto dos seus utilizadores, o que resulta em diagnóstico da situação e recomendações para melhorar a transformação digital e a organização e atualização do PTD da UFAL, para o plano atual, levam em consideração as vantagens proporcionadas e a conformidade legal junto aos órgãos de controle e, ainda, com os órgãos superiores do Poder Executivo.

**Palavras-chave:** transformação digital; plano de transformação digital; instituições federais de ensino superior; governo digital; serviços públicos.

## ABSTRACT

The objective of this work is to evaluate the Digital Transformation Plan (PTD) of the Federal University of Alagoas (UFAL) in light of the best governance practices recommended by the Brazilian federal government. The research can be characterized as being of an applied nature, using an inductive phenomenological philosophical stance, with a qualitative and exploratory methodological approach, which seeks to understand the concepts and theoretical principles including the dynamics of the variables associated with the phenomenon explored, in accordance with what Santos (2018) apprehends. This is an empirical case study that investigates phenomena in a real-life context with little control by the researcher over the phenomenon studied, as can be seen in Yin (2010), from the Federal University of Alagoas (UFAL), which is used as a unit of analysis and the phenomenon studied refers to digital transformation. The data used in this research are of a secondary nature, based on or using bibliographic and predominantly documentary sources. The results presented demonstrate that there has been an effort on the part of HEIs to promote the advancement of the level of digitalization and the general endorsement of the digital services charter, therefore, with opportunities for improvement in the expansion of their digital public services, their proposals for implementing, or fulfillment of two objectives, especially related to security and privacy, as well as greater transparency in the effectiveness of the digital transformation plan among its users, which results in diagnosis of the situation and recommendations to improve digital transformation and the organization and updating the UFAL PTD, to the current plan, take into account the advantages provided and legal compliance with the control bodies and, also, with the higher bodies of the Executive Branch.

**Keywords:** digital transformation; digital transformation plan; federal institutions of higher education; digital government; public services.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 - Fases da transformação digital na administração pública.....                       | 21 |
| Figura 2 - Etapas para atualização da E-digital do Governo Federal (ciclo 2022-2026)<br>..... | 33 |
| Figura 3 - Eixos temáticos da E-digital.....  | 38 |
| Figura 4 - Ferramentas da Plataforma de Cidadania Digital.....                                | 39 |
| Figura 5 - Os 4 eixos de ações do PTD.....  | 41 |
| Figura 6 - As iniciativas do PTD do MEC.....  | 42 |
| Figura 7 - Os Campi da UFAL no Estado de Alagoas.....   | 48 |
| Figura 8 - Nuvem de palavras dos artigos selecionados.....                                    | 64 |
| Figura 9 - Ciclo do plano de ação para o PTD da UFAL.....                                     | 93 |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 1 - Top 10 dos países com maior Índice GovTech Maturity Index (GTMI) 2022<br>..... | 34 |
| Gráfico 2 - Cronologia das publicações.....  | 63 |
| Gráfico 3 - Nível de digitalização dos serviços da UFAL.....                               | 69 |
| Gráfico 4 - Número de serviços digitais da UFAL no Gov.br.....                             | 71 |
| Gráfico 5 - Feedback na Carta de Serviços da UFAL no Gov.br (últimos 12 meses)             | 72 |
| Gráfico 6 - Acesso às páginas dos serviços UFAL no Gov.br.....                             | 73 |
| Gráfico 7 - Quantidade de serviços na Carta de Serviços ao Cidadão (UFAL e<br>Gov.br)..... | 79 |



## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 - Definições da Transformação Digital.....   | 23 |
| Quadro 2 - Linha do tempo (2000-2019) do Governo Eletrônico ao Digital.....                                       | 30 |
| Quadro 3 - Caracterização e procedimentos metodológicos da pesquisa.....  | 51 |
| Quadro 4 - Artigos publicados entre 2018 e 2022 nas bases de dados.....   | 55 |
| Quadro 5 - Trabalhos selecionados nas bases de dados.....   | 62 |
| Quadro 6 - Painel da nuvem de palavras dos trabalhos selecionados.....  | 65 |
| Quadro 7 - Comparativo dos trabalhos selecionados nas bases de dados.....   | 66 |
| Quadro 8 - Painel de monitoramento Gov.br – IFES por nível de digitalização.....                                  | 70 |
| Quadro 9 - Painel de monitoramento Gov.br – IFES por avaliação da informação                                      | 71 |
| Quadro 10 - Painel de monitoramento de serviços federais – UFAL x Média das IFES por nível de digitalização.....  | 74 |
| Quadro 11 - Painel de monitoramento de serviços federais – UFAL x Média das IFES por avaliação da informação..... | 75 |
| Quadro 12 - Painel comparativo – Eixos de atuação do PTD.....   | 76 |
| Quadro 13 - Painel comparativo UFAL e FUFOP.....  | 77 |
| Quadro 14 - Painel comparativo MEC x UFAL x FUFOP – Ações do PTD.....   | 78 |
| Quadro 15 - Painel de monitoramento Gov.br – Visão detalhada por serviços da UFAL.....                            | 80 |
| Quadro 16 - Principais riscos do Plano de gestão de riscos do PDTIC UFAL 2020-2023.....                           | 83 |
| Quadro 17 - Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL.....  | 94 |

## LISTA DE SIGLAS

|           |  |
|-----------|--|
| ANATEL    | Agência Nacional de Telecomunicações                       |
| APF       | Administração Pública Federal                              |
| CGU       | Controladoria Geral da União                               |
| CONSUNI   | Conselho Superior Universitário                            |
| COVID-19  | Coronavírus  |
| CGD       | Comissão de Governança Digital                             |
| CGDSI     | Comissão de Governança Digital e Segurança da Informação   |
| CGI.br    | Comitê Gestor da Internet no Brasil                        |
| CTD       | Comissão de Transformação Digital                          |
| e-gov     | Governo Eletrônico   |
| E-digital | Estratégia Brasileira para Transformação Digital           |
| EGD       | Estratégia de Governo Digital                              |
| ENAP      | Escola Nacional de Administração Pública                   |
| ENGD      | Estratégia Nacional de Governo Digital                     |
| FUFOP     | Fundação Universidade Federal de Ouro Preto                |
| GOV.BR    | Portal de Serviços e Informações do Governo Federal        |
| IES       | Instituto de Ensino Superior                               |
| IFES      | Instituições Federais de Ensino Superior                   |
| LGPD      | Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais                    |
| MEC       | Ministério da Educação                                     |
| MPDG      | Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão       |
| NIC.br    | Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR             |
| OCDE      | Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  |
| PDI       | Plano de Desenvolvimento Institucional                     |
| PDTIC     | Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação    |
| PTD       | Plano de Transformação Digital                             |
| QRSTA     | Quadro de Referência de Servidores Técnico-administrativos |
| SEME/PR   | Secretaria de Modernização da Presidência da República     |
| SERPRO    | Serviço Federal de Processamento de Dados                  |
| SGD/ME    | Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia    |
| TD        | Transformação Digital                                      |
| TIC       | Tecnologias da Informação e Comunicação                    |
| UFAL      | Universidade Federal de Alagoas                            |

## SUMÁRIO

|            |  |            |
|------------|--|------------|
| <b>1</b>   | <b>INTRODUÇÃO.....</b>   | <b>10</b>  |
| <b>1.1</b> | <b>Objetivos da Pesquisa.....</b>  | <b>15</b>  |
| 1.1.1      | Objetivo geral.....  | 15         |
| 1.1.2      | Objetivos específicos.....   | 15         |
| <b>1.2</b> | <b>Justificativa e Relevância da Pesquisa.....</b>   | <b>16</b>  |
| <b>2</b>   | <b>REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>  | <b>20</b>  |
| <b>2.1</b> | <b>Transformação Digital na Administração Pública.....</b>                                 | <b>20</b>  |
| 2.1.1      | Evolução da transformação digital na administração pública brasileira.....                 | 24         |
| <b>2.2</b> | <b>Plano de Transformação Digital.....</b>   | <b>36</b>  |
| 2.2.1      | Plano de Transformação Digital na administração pública brasileira.....                    | 36         |
| <b>3</b>   | <b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>  | <b>45</b>  |
| <b>3.1</b> | <b>Delineamento da Pesquisa.....</b>   | <b>45</b>  |
| <b>3.2</b> | <b>Característica da Instituição a ser estudada e do Objeto de Estudo da Pesquisa.....</b> | <b>47</b>  |
| <b>3.3</b> | <b>Instrumentos de Coleta de Dados.....</b>  | <b>49</b>  |
| <b>3.4</b> | <b>Procedimento de Análise dos Dados.....</b>  | <b>49</b>  |
| <b>3.5</b> | <b>Resultados Esperados na Investigação.....</b>   | <b>51</b>  |
| <b>4</b>   | <b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>  | <b>53</b>  |
| <b>4.1</b> | <b>Análise de Dados Bibliográficos.....</b>  | <b>53</b>  |
| <b>4.2</b> | <b>Análise Documental e Diagnóstico Situacional.....</b>                                   | <b>68</b>  |
| <b>4.3</b> | <b>Resultados e Discussões.....</b>  | <b>84</b>  |
| 4.3.1      | Resultados e discussões da análise de dados bibliográficos.....                            | 84         |
| 4.3.2      | Resultados e discussões da análise documental e diagnóstico situacional.....               | 87         |
| <b>5</b>   | <b>PLANO DE AÇÃO.....</b>  | <b>92</b>  |
| <b>6</b>   | <b>CONCLUSÕES.....</b>   | <b>97</b>  |
|            | <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>100</b> |
|            | <b>APÊNDICE.....</b>   | <b>107</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As iniciativas para modernização dos serviços públicos, por meio das tecnologias digitais, com o passar do tempo, são mais volumosas no sentido de atender às expectativas da sociedade, para melhorar o desempenho do governo relativo a uma maior eficiência, celeridade, disponibilidade e acessibilidade (Motta, 2007).

Nessa direção, as ferramentas tecnológicas empregadas nas estruturas organizacionais, para uma mudança do modelo de gestão e de operação dentro da administração pública, do meio eletrônico para o ambiente digital, denominando-se de transformação digital, fornece a oportunidade de diminuição de despesas para alcançar melhores índices de desempenho, de transparência, prestação de contas e de participação na tomada de decisão referente aos serviços prestados aos usuários, tal como evidenciado no trabalho de Albuquerque, Silva e Sousa (2020).

Conforme mostram Luciano, Wiedenhof e Santos (2018), as instituições públicas aumentaram a utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para extrair mais intensamente as capacidades democráticas advindas dessas ferramentas tecnológicas, tendo em vista a promoção de um maior envolvimento dos cidadãos nos processos institucionais.

Para Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), a utilização das TIC transforma a relação dos governos com a sociedade, onde reduz a burocracia enfrentada pelos usuários e atualiza os processos de atendimento que se torna personalizado, por meio digital, que seria considerado uma revolução para a administração pública. Para os autores, as Políticas instituídas, voltadas para a transformação digital oportunizam a maior inclusão e melhor desempenho dos serviços públicos prestados à população.

Segundo Brognoli e Ferenhof (2020), com o advento do potencial e das possibilidades de utilização das ferramentas digitais, atualmente se faz necessário empregar essas tecnologias na prestação de serviços, nos processos e projetos organizacionais e até mesmo individuais e particulares, devido estarem bastante associadas no cotidiano da sociedade como um todo.

De acordo com a OCDE (2020), a transformação digital no país, apesar dos recentes avanços, está atrasada no país relativo aos aportes de recursos em

inovação digital e de capacitação na área digital de sua mão de obra, onde, na avaliação da OCDE, é orientado o aumento na utilização de uso de TIC para as organizações brasileiras, com vistas a aprimorar a segurança e a privacidade em meios digitais e, ainda, fomentar as inovações. Segundo a OCDE (2020), se faz necessário, ainda, uma gestão mais acurada, pela Administração Pública Federal, sobre as políticas na área de transformação digital, com ampliação do volume de recursos destinados à Estratégia Brasileira de Transformação Digital (E-Digital).

Os serviços de tecnologia da informação e comunicação (TIC) vêm ampliando sua relevância quando se trata do suporte ao alcance de objetivos dentro das instituições. Especificamente, ao colocar em ênfase a Administração Pública Federal (APF), com o advento de diversas legislações estabelecidas e ações propostas na área de TIC, ela se configura em uma atividade essencial, conforme pode ser visto no trabalho de Bernal-Meneses, Gabelas-Barroso e Marta-Lazo (2019).

A exigência do Plano de Transformação Digital se faz imperativa no sentido de atender à legislação vigente da área de TIC do governo federal e, também, com vistas ao alinhamento com as melhoras práticas da administração pública brasileira, conforme pode ser evidenciado no trabalho de Cunha e Miranda (2013).

Conforme evidencia a OCDE (2020), as tecnologias digitais têm a capacidade de dar suporte e influenciar a formulação e implantação de políticas públicas de forma mais eficiente, na busca pela diminuição de desigualdades sociais latentes, dentro da sociedade, servindo tanto para os cidadãos, de forma individualizada, quanto para as organizações que os atendem.

Para Rech e Hübner (2021), ao tratar sobre o tema da transformação digital dentro da APF, o poder público tem a finalidade de melhorar a qualidade dos serviços prestados, diminuindo o tempo de atendimento de demandas e, do mesmo modo, o gasto de recursos públicos, tanto por parte do governo, quanto para os cidadãos, facilitando o acesso dos usuários, de forma universal.

Para a OCDE (2020), A capacidade que a transformação digital tem de aprimorar o atendimento e gestão das administrações públicas é bastante ampla. Através de uma automatização dos serviços, o Brasil tem significativa possibilidade de diminuir considerável parte dos gastos anualmente. Ademais, à medida que os serviços presenciais e morosos migram para o meio digital, acabam proporcionando uma maior disponibilidade e facilitação do cotidiano da sociedade atendida, permitindo-se, ainda, realizar um controle mais aperfeiçoado dos níveis de serviços

demandados, com queda no tempo de espera e de atendimento, maior efetividade na solução de demandas e amplia a transparência e o contato direto das instituições com os usuários.

Dessa forma, as ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) são ativos fundamentais para qualquer que seja a organização, pública ou privada, então, têm a possibilidade de representar uma vantagem que torne mais célere e aperfeiçoe os serviços públicos prestados em meios digitais, em prol da coletividade da sociedade (Lafuente; Leite; Porrúa; Valenti, 2021).

A elaboração dos Planos de Transformação Digital pelo serviço público consiste no procedimento direcionador do poder público com a finalidade de realizar demandas e propostas da área de TIC das instituições para aumento da agilidade e acessibilidade aos serviços públicos pelos usuários. Esses planos têm a necessidade estarem em consonância com as exigências e condições da Estratégia de Governo Digital (EGD, 2020-2023) do Governo Federal, que orienta as instituições no processo de transformação digital, através da utilização das ferramentas de TIC, de acordo com os planos estratégicos dos órgãos, como: Planos de Desenvolvimento Institucionais (PDI) e Planos Diretores de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC).

De acordo com Brasil (2022a), dentro da agenda prioritária do governo brasileiro, a Transformação Digital é uma tendência global que busca aperfeiçoar e simplificar a relação entre governo e cidadão, tornando a gestão pública ainda mais eficiente. Investir em ações de Transformação Digital no setor público significa colocar foco em oferecer serviços públicos de qualidade aos cidadãos e empresas, com menos gasto de tempo e recursos.

Para Barros Junior, Santa Rita e Silva (2022), o tema da transformação digital no serviço público remete a relevantes pensamentos relativos ao atendimento das demandas dos cidadãos junto ao poder público, trazendo a finalidade de se ter uma maior eficiência, com o advento da disponibilização de uma vasta gama de serviços em meio digital aos usuários, onde acabam sendo debatidas as ideias de governo eletrônico e de melhorias para os processos executados e acompanhados pelo governo.

Em consonância com Kawashita, Baptista e Soares (2022), o Brasil teve significativo avanço, demonstrando-se relativo êxito em dados abertos para a população. Desse modo, com a ampliação da disponibilização de serviços digitais

implantados, a administração pública brasileira aumentou sua produção de conjuntos de dados governamentais no formato aberto. Com isso, os autores evidenciam em sua pesquisa, a importância da transformação dos serviços em meio digital.

Para tanto, o Governo Federal instituiu a legislação sobre transformação digital, mais especificamente com a introdução do Decreto n.º 10.332/2020, que serve para orientar o cumprimento de ações de modernização tecnológica dos serviços públicos. Sobretudo, procura-se com a elaboração dos planos de transformação digital melhorar a qualidade dos serviços, simplificá-los, aumentar a eficiência e a acessibilidade para os cidadãos.

De forma mais específica, a unidade de análise refere-se a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) que tem se posicionado e acompanhado as normativas emitidas pelo Governo Federal no que se refere ao cumprimento da legislação, tomado providências de gestão, sejam elas acadêmicas ou administrativas, que vão de encontro com as necessidades legais apontadas tendo em vista a execução de ações, como o Plano de Transformação Digital (PTD) da UFAL para o período de 2020 a 2022, de acordo com UFAL (2022a), que deverá obedecer aos critérios e orientações expedidas pelos órgãos superiores relativos ao uso de ferramentas da área de TIC na disponibilização de serviços em meios digitais.

Diante do tema em questão e das exigências legais institucionais, levando-se em conta as constantes transformações nas práticas do serviço público e, especificamente, na UFAL, os impactos previstos para a instituição e a exigência e estímulo da Administração Pública Federal com a implementação e controle do Plano de Transformação Digital da UFAL, a dissertação busca responder a seguinte questão: Como o plano de transformação digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL) está sendo efetivado à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal? Para que seja respondido o problema de pesquisa, delimitou-se o objetivo geral e os objetivos específicos, que foram detalhados na seção de objetivos da pesquisa.

Desse modo, mesmo com a entrega do documento institucional tenha acontecido em decorrência das exigências legais, a UFAL tem adotado ações e providências sobre a disponibilização de serviços digitais, a partir de suas áreas: acadêmica, de planejamento institucional e área de TIC. Porém, com as lacunas existentes em relação ao que é preconizado pela Secretaria de Governo Digital

(SGD) do Ministério da Economia, atrelado ao fato da ausência de previsão de indicadores de acompanhamento do referido Plano, é que se propõe a análise do PTD da UFAL, com identificação das melhorias necessárias à adequação do PTD com o oferecimento de um plano de intervenção, por meio de melhorias no referido documento institucional.

Nesse trabalho dissertativo, estabeleceu-se que é adequada a proposição de um plano de ação contendo as melhorias necessárias levantadas na pesquisa com o objetivo de adequar o Plano de Transformação Digital na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) ao que é preconizado pelo Governo Federal. Caso a Comissão constituída dentro da própria instituição, com a experiência em torno do tema julgue necessárias revisões do referido Plano, deve-se implantar as adequações levantadas na pesquisa, de acordo com o que é preconizado pelo Governo Federal, seja a partir de seus guias de planejamento do Plano ou por meio de auditorias externas.

Quanto à escolha da temática explorada, a sua relevância em termos teóricos se deve ao fato de que o trabalho servirá de um arcabouço teórico para que outros acadêmicos possa consultá-los, atestando com isso a sua reprodutibilidade. Em termos práticos, esse trabalho pode ser justificado em função do envolvimento de toda a comunidade acadêmica além da participação social que será contemplada com uma gama de serviços administrativos que dão suporte aos serviços acadêmicos os quais são a finalidade da instituição e ampla legislação específica quanto aos serviços acadêmicos, administrativos e da área de TIC para serem cumpridos, por se submeter aos normativos da APF.

Vale salientar que as buscas realizadas nas bases de periódicos Web of Science e Scopus não evidenciaram pesquisas que associem as temáticas exploradas: “planos de transformação digital” e “universidades públicas”, o que se pode sugerir que a temática pesquisada seja caracterizada como inédita e original no âmbito das Universidades públicas.

Esta dissertação está dividida em seis capítulos: o primeiro capítulo refere-se a introdução, que é formada pelos objetivos e, também, pelas justificativas teórica e prática. O segundo capítulo trata do referencial teórico que dará suporte aos resultados empíricos. No terceiro capítulo é apresentada os procedimentos metodológicos adotados nessa pesquisa. No quarto capítulo evidencia-se a revisão sistemática de literatura sobre o Plano de Transformação Digital. O quinto capítulo



trata da apresentação e discussão dos resultados realizados a partir dos dados coletados. No sexto capítulo tem-se a apresentação do plano de ação e as conclusões.

## **1.1 Objetivos da Pesquisa**

Nessa seção tem-se os objetivos da pesquisa acerca do fenômeno investigado, com o intuito de responder à problemática central de pesquisa e compreender o fenômeno investigado, visando aprimorá-lo subsequentemente.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Avaliar o Plano de Transformação Digital na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal.

### **1.1.2 Objetivos específicos**

Tendo em vista a análise da exequibilidade da implantação e do acompanhamento do Plano de Transformação Digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), a dissertação tem os seguintes objetivos específicos:

Realizar diagnóstico do Plano de Transformação Digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), por meio da identificação das melhorias necessárias para o aperfeiçoamento do documento institucional à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal;

Levantar os aportes teóricos sobre a transformação digital na literatura, legislações e exigências do Governo Federal sobre o Plano de Transformação Digital para o serviço público brasileiro;

Elaborar um plano de ação com melhorias necessárias levantadas na pesquisa para aperfeiçoamento do Plano de Transformação Digital na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal.

## 1.2 Justificativa e Relevância da Pesquisa

A implantação do PTD e seu acompanhamento consideraram a aplicação das legislações previstas sobre o tema da qualificação: o Decreto nº 10.332/2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o Decreto nº 9.319/2018, que institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, a Lei nº 13.853/2019, que dispõe sobre a proteção de dados pessoais, a Lei nº 13.460/2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, a Lei nº 12.527/2011, que dispõe sobre os procedimentos a serem observados pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, com o fim de garantir o acesso a informações de interesse público.

Conforme UFAL (2022a), em busca no sítio eletrônico da mesma instituição e nos portais eletrônicos do governo federal, encontra-se o PTD 2020-2022 da UFAL, junto com a Resolução 20/2021-CONSUNI/UFAL, que trata da instituição do Programa de Transformação Digital da UFAL, que, dentre outras demandas, estabelece a comissão que vai elaborar, implantar e acompanhar o PTD da UFAL.

Em relação ao monitoramento dos planos de transformação digitais elaborados e disponibilizados em repositório público, ele foi evidenciado no PTD da UFAL e foi aprovado junto à Comissão de Governança Digital (CGD) e Comissão de Transformação Digital (CTD), o referido documento, processo e aprovação no Conselho Superior Universitário (CONSUNI) da UFAL, que aprovou o processo de monitoramento da transformação digital dentro da instituição.

A instituição estudada, a UFAL, é submetida a solicitações de auditoria externa e interna, necessários para a realização de acompanhamento dos serviços públicos. Dessa forma, são encaminhadas solicitações de auditoria, onde, no âmbito da transformação digital, foram pontuadas algumas melhorias quanto à transformação digital, visando à aderência com a legislação e o seu cumprimento, e aperfeiçoamento dos serviços junto aos usuários, de forma a ter um controle tanto público quanto social.

Além disso, a UFAL tem a possibilidade de transformar em benefícios, na dimensão de gestão pública, os apontamentos elencados pelos órgãos de controle

e, do mesmo modo, relativos à presente pesquisa, relativa à aplicação total da execução e monitoramento do PTD da UFAL, com a consequente diminuição de despesas operacionais, para as áreas finalísticas, aquelas relacionadas com os serviços de ensino superior prestados para seu público-alvo, finalidade da Universidade, e áreas administrativas as quais dão suporte às áreas fim, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2019-2023 e com o Plano Diretor de Tecnologia da Informação e Comunicação (PDTIC) 2020-2023 da UFAL.

Observou-se também uma maior disponibilidade de informações, tanto para áreas finalísticas quanto para as administrativas, conseqüentemente, para a comunidade universitária e sociedade em geral, onde se encontra inserida a instituição, de forma a ter um maior controle social, participação dos cidadãos no acompanhamento dos serviços, a partir da execução de serviços de divulgação de informações, transparência, seja na dimensão acadêmica, seja na dimensão administrativa, no tocante a cumprir o que rege a legislação pertinente e vigente para a UFAL e seus planos estratégicos junto ao que é estabelecido pelo Governo Federal.

A vantajosidade checada com a aplicação da transformação digital nos serviços realizados pela UFAL é evidente e relevante, dizendo respeito a um melhor desempenho no que tange os indicadores que vão medir a qualidade, sejam os índices externos, acompanhados pelo Governo Federal, sejam aqueles monitorados pela gestão superior da Universidade, onde possibilita entregar as demandas para a comunidade universitária e facilitar o cumprimento da missão da instituição, com a devida padronização de processos, que estariam alinhados com as melhores práticas da administração pública brasileira. E, para que isso ocorra de forma assertiva e adequada, se faz imperativo estar em conformidade com o que é estabelecido nos guias e legislações pertinentes ao PTD no âmbito do Governo Federal.

É constatado, ainda, no PTD da UFAL, conforme UFAL (2022a), a lacuna de um quarto eixo temático, preconizado pelo Governo Federal, sendo de grande importância por se tratar de segurança e privacidade e, também, que não há previsão detalhada de indicadores para acompanhamento e controle do referido documento.

O referido Plano encontra-se publicado para a comunidade universitária e sociedade em geral, no sítio eletrônico da UFAL, considerando o aspecto de

governança pública, com a participação do cidadão na função de controle social, sem contar que os órgãos superiores, através de Ofício-Circular n.º 13/2022, o Ministério da Educação (MEC), a Secretaria de Modernização da Presidência da República (SEME/PR) e a Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (SGD/ME) reiteram às instituições a necessidade de formalização dos Planos de Transformação Digital, de forma que os serviços oferecidos pelas Universidades possam fazer parte do rol dos serviços inseridos na Plataforma GOV.BR, facilitando, assim, o acesso ao cidadão em formato simplificado e centralizado.

Ainda, de acordo com UFAL (2022b), a pesquisa expõe uma séria problemática de falta de orçamento na instituição, onde, com o bloqueio orçamentário, na ordem de 14,5% das despesas primárias discricionárias de universidades e outros órgãos do Poder Executivo Federal, acarretando-se redução de serviços de contratos. Conforme UFAL (2022b), a perda para a Universidade ficaria acima de R\$ 14 milhões, impactando-se diretamente contratos de serviços fundamentais os quais mantêm a instituição em funcionamento.

Os cortes, segundo UFAL (2022b), promovidos pelo Ministério da Economia (ME) afetariam tanto os contratos essenciais, vinculados a despesas de: água, energia, telefone, vigilância, internet, manutenção predial, entre outros, quanto às ações de ensino, pesquisa e extensão.

A Universidade, como tantas outras instituições públicas, necessitam reformular seus planejamentos administrativos e, no caso da UFAL, os acadêmicos também, colocando à prova a capacidade das equipes de gestão, devido os recursos ficarem mais escassos, então, acaba-se tendo que superar essas dificuldades com ferramentas que possibilitem o atendimento das demandas de serviços públicos com qualidade, sendo que as exigências da transformação digital para o serviço público acabam por oportunizar a pesquisa.

A digitalização dos serviços públicos tem sido considerada uma relevante ferramenta para dar suporte estratégico na melhoria do desempenho das instituições públicas, não sendo diferente para a UFAL, reduzindo-se as despesas públicas, por exemplo, com a redução da contratação de terceirizados para atendimento presencial ao público.

Com isso, a dissertação justifica-se por apresentar um estudo a respeito de uma importante ferramenta para a gestão da transformação digital, onde o PTD tem a capacidade de colaborar com: a renovação institucional; a diminuição de diversos

custos e despesas fixas e variáveis; o impacto no desempenho dos serviços prestados à comunidade universitária (docentes, técnicos e discentes), com o aumento da produtividade; aperfeiçoamento da transparência dos serviços prestados pela UFAL; melhoria dos meios de trabalho, com medição assertiva do nível de serviços, objetivos e metas, de acordo com o PTD e com a EGD.

A dissertação colabora com o engrandecimento da pesquisa científica a respeito do Plano de Transformação Digital, que embora tenha bastante importância, é tema pouco debatido na comunidade científica, sendo um tema que está em evidência, devido, inclusive, ao impulsionamento das discussões sobre utilização mais intensa de ferramentas de TIC nos últimos anos pelas instituições em decorrência da pandemia da COVID-19.

A UFAL, sendo a instituição escolhida como objeto do estudo, tem a oportunidade de se favorecer de diversas formas com a dissertação. Na esfera da prestação de serviços, a instituição pode se valer melhoria dos indicadores de serviços, com métricas e indicadores, a constância no atendimento, que independeria da presença de servidores ou colaboradores para realização dos atendimentos, tornaria, ainda, mais flexível o serviço, tanto para servidores que atenderiam de forma remota, quanto para os usuários, em ambos os casos evitaria o deslocamento, além disso, proporcionaria uma maior disponibilidade de informações atrelada a um maior controle social, com mais transparência institucional.

A diminuição das despesas institucionais se configura, do mesmo modo, em aspecto relevante, proporcionando-se uma melhora no gerenciamento do dinheiro público, com uma estratégia para organização da estrutura organizacional voltada para o que é necessário se priorizar para a realização ou desempenho das atividades fundamentais a ser planejada pela alta administração da UFAL.

Os resultados da pesquisa podem operar também no que é relativo à esfera social, no caso, podendo-se reverter em novas implementações de serviços, visando o atendimento de demandas dos servidores (docentes e técnicos), discentes e sociedade interessada, nos processos que podem vir a ser incluídos no rol de serviços digitalizados, tendo em vista o aperfeiçoamento do desempenho e a satisfação com as atividades executadas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Este capítulo tem como objetivo apresentar a revisão de literatura acerca da temática da transformação digital, demonstrando os estudos já realizados e a relevância do assunto. Optou-se por dividi-lo da seguinte maneira: na primeira parte será abordado o tema da transformação digital, apresentando sua influência e auxílio no serviço público. Posteriormente, a fundamentação teórica apresentará a evolução da transformação digital na modernização da administração pública brasileira. Por fim, será apresentada a construção teórica sobre Plano de Transformação Digital, no que se refere à sua implantação dentro do serviço público brasileiro, que é o objeto principal de análise deste estudo.

Serão abordados sua origem, conceitos, seus benefícios e pontos críticos considerando sua evolução no mundo, no Brasil, na administração pública federal e, mais especificamente, nas Instituições de Ensino Superior, com foco na sua utilização na prestação de serviços públicos.

### **2.1 Transformação Digital na Administração Pública**

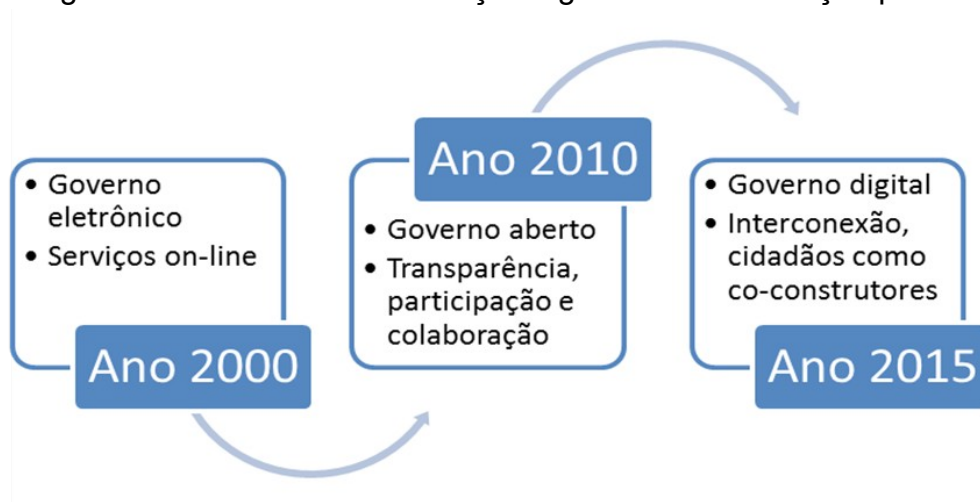
De acordo com Viana (2021), como se vivencia na sociedade de hoje, a transformação digital, como uma revolução, acaba por influenciar o poder público e modificar progressivamente os serviços públicos prestados aos cidadãos, fazendo com que as gestões, que trabalhavam sob a forma de processos utilizando o papel, migrassem para o meio digital, disponibilizando-se, assim, diversos serviços em sítios eletrônicos, na busca por melhor desempenho e celeridade.

A sociedade, segundo Viana (2021), utiliza-se das ferramentas tecnológicas tendo em vista o alcance de soluções para suas demandas. Conforme Viana (2021), a migração da era analógica para a época digital em que vivemos, através da utilização das TIC, com sítios eletrônicos e soluções virtuais, disponíveis em computadores e celulares, com o advento dos aplicativos, onde são, atualmente, empregados esses recursos em grande volume e com ampla disseminação. Para a autora, a aplicação dessa vasta gama de instrumentos de TIC dentro do cotidiano da sociedade como um todo impacta diretamente, com igual força, nos serviços públicos disponibilizados pelos governos aos cidadãos.

Para Viana (2021), são variados os óbices que acompanham o tema da transformação digital, referentes a conceitos, limitações e maneiras de aplicação das TIC que aparecem para usuários e provedores de ferramentas, da mesma forma que são enfrentadas assimetrias evidenciadas no ingresso ao meio digital. Ademais, a ausência de infraestrutura e o baixo nível de desempenho de serviços de internet surgem como outros obstáculos na prestação de serviços organizacionais.

De acordo com Viana (2021), a passagem do tempo que representou o progresso da transformação digital dentro do poder público demonstra uma atualização dos nomes dados aos conceitos da implantação das TIC no serviço público, verificando-se essa constatação na Figura 1.

Figura 1 - Fases da transformação digital na administração pública



Fonte: adaptado de Viana (2021).

Para Viana (2021), a mudança digital segue uma série de processos, em que o governo eletrônico se caracteriza por ser o primeiro e, da mesma forma, o governo digital vem com o advento das novas ferramentas tecnológicas, chamadas de disruptivas. Dessa forma, a autora indica que o conceito de seria o mais assertivo para descrever o efeito das novas ferramentas de TIC na esfera pública.

A autora Viana (2021) constatou, em sua pesquisa, que os termos governo 2.0, governo aberto e governo digital têm a possibilidade trabalharem juntos na visão realizar a operacionalização das novas tecnologias em prol do poder público e de um melhor desempenho, dentro de uma estratégia de juntar a conectividade, a interatividade e a interoperabilidade. Para a autora, por meio de uma evolução das fases de uma transformação digital, com sua maior complexidade, pode-se inovar e

fomentar a geração de valor público, que é fundamental esse impacto para o conceito de governo digital.

O governo digital, portanto, alinha-se e acompanha as tendências da evolução das tecnologias dentro de uma governança global. A distinção existe, não apenas no que concerne aos dispositivos, mas notadamente na inteligência de cada modelo.

Segundo Cavalcanti, Oliveira e Santini (2022), as novas ferramentas inovadoras de TIC, denominadas de disruptivas, tornaram a forma de interação das empresas com as pessoas, relativo a oferta de serviços, mais adaptável ao comportamento dos indivíduos, convocando, assim, o mundo organizacional a buscar continuamente pela inovação nos serviços.

Ainda para Cavalcanti, Oliveira e Santini (2022), a transformação digital seria o nível de aceitação e adoção por organizações, sociedades e indivíduos depois de experimentarem um aperfeiçoamento através de uma nova ferramenta tecnológica associada a um procedimento e, também, oriundo de uma inovação.

O avanço das TIC, de acordo com Facin, Barbosa, Matsumoto, Cruz e Salerno (2022), acarreta na ampliação dos limites das competências profissionais previamente convencionais, somando-se, agora, com as novas capacitações, especificamente relativas a técnicas intuitivas e comportamentais.

Para os autores Facin et al. (2022), as recentes ferramentas de TIC e as novas habilidades acabam por proporcionar uma importante evolução em termos de se analisar dados obtidos de estruturas flexíveis ou dinâmicas, chamados de não estruturados, como textos variados, portais eletrônicos, imagens, áudios (streaming), vídeos e redes sociais, através da ferramenta de reconhecimento de voz e, também, do processamento da linguagem, aumentando, assim, o objetivo do tratamento dos dados habitualmente utilizados pelas organizações, denominando de business intelligence.

De acordo com Facin et al. (2022), mesmo com o progresso em se conceituar o tema, não se fazem evidentes os principais tópicos sobre a transformação digital e quais assuntos mais se destacam quando se pesquisa o tema dentro dos últimos cinco anos, por conta das divergências de tratamento e de escopo, com a demonstração no Quadro 1 sobre algumas concepções do tema da transformação digital.



Para Facin et al. (2022), a partir de um aumento da produção sobre o tema, pode-se constituir a oportunidade de uma maior compreensão das pesquisas científicas e se verificar as possibilidades de agregação de diversas frentes de pesquisa.

Quadro 1 - Definições da Transformação Digital

| Identificação | Definição  | Fonte   |
|---------------|--|---|
| 1             | relacionada às mudanças que as tecnologias digitais podem provocar no modelo de negócios de uma empresa, que resultam em produtos ou estruturas organizacionais alteradas ou na automação de processos.  | Hess, Matt, Benlian e Wesbock (2016, p. 124)                  |
| 2             | inclui a rede de atores, como empresas e clientes, em todos os segmentos da cadeia de valor agregado, e a aplicação de novas tecnologias [...] requer habilidades que envolvem a extração e troca de dados, bem como análise e conversão em informação útil. Essa informação deve ser usada para calcular e avaliar opções, a fim de permitir decisões e/ou dar início a atividades.     | Schallmo e Williams (2017, p. 4)                              |
| 3             | novas tecnologias digitais, como mídia social, acesso móvel, analytics ou dispositivos embarcados, para permitir importantes melhorias nos negócios, como aprimorar a experiência do cliente, otimizar operações ou criar novos modelos de negócios [...] expressa a abrangência das ações que precisam ser tomadas quando as organizações são confrontadas com essas novas tecnologias. | Singh e Hess (2017, p. 2)                                     |
| 4             | processo usado para reestruturar economias, instituições e sociedade em nível de sistema.  | Rachinger, Rauter, Müller, Vorraber e Schirgi (2019, p. 1144) |
| 5             | processo onde tecnologias digitais desempenham um papel central na criação e no reforço às disrupções  | Vial (2019, p. 118)   |
| 6             | um processo contínuo de renovação estratégica que utiliza avanços nas tecnologias digitais para criar recursos que atualizam ou substituem o modelo de negócios, a abordagem de colaboração e a cultura de uma organização.  | Warner e Wäger (2019, p. 344)                                 |
| 7             | um processo de aprendizado que requer a integração de tecnologia, negócios e estratégias de aprendizado em organizações orientadas ao empreendedorismo.  | North, Aramburu e Lorenzo (2020, p. 245)                      |

Fonte: Adaptado de Facin et al. (2022).

A transformação digital, segundo Oliveira e Souza (2022), se configura na junção de ferramentas tecnológicas digitais, recursos humanos e da organização e, somado a isso, o processo de operação de ferramentas tecnológicas de trabalho para um processo organizacional, por meio da mudança de modelo institucional utilizado para sua inovação em prol da prestação de serviços.

O acontecimento da pandemia de COVID-19, de acordo com Spanó e Silva (2022), pode ter contribuído para impulsionar a sociedade a se adaptar ao tempo de transformação digital, acarretando-se, de igual modo, em uma mudança da

disponibilização de serviços públicos para os cidadãos. Ainda assim, os avanços tecnológicos, vivenciados pela sociedade em geral, têm corroborado e atraído a atenção dos diversos setores sociais para utilização de novas tecnologias digitais.

### 2.1.1 Evolução da transformação digital na administração pública brasileira

A mudança de paradigma de governos informatizados, para Luciano, Wiedenhof e Santos (2018), direciona-se para além do fornecimento puro e simples de serviços eletrônicos, permitindo-se, assim, que as pessoas participem do processo de deliberações da administração pública de forma interativa e digital, onde a governança digital se caracteriza pela promoção de um nível maior de transparência, aliada a uma maior cidadania participativa, através de recursos digitais disponibilizados pelos governos.

De acordo com Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), as iniciativas originárias para se implantar maior tecnologia, através da informática, no poder público brasileiro iniciaram-se aproximadamente na metade dos anos 1960. Conforme os autores, no ano de 1964 houve a criação do Serviço de Processamento de Dados do Governo Federal, que ainda hoje é chamado de SERPRO, onde ele proporcionou o começo da estruturação tecnológica que daria suporte a um governo digital no país.

Conforme Brasil (1998), o tempo de implantação e a direção da modernização da infraestrutura de informática do governo brasileiro foram variados de acordo com as instituições, ocorrendo de modo pulverizado e sem articulação.

Segundo Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), quando se iniciam os anos 1990, surgem alguns esforços de modernização da informática governamental brasileira os quais foram executados e envolviam sistemas mais burocratizados, que atendiam a necessidades horizontalizadas, mais direcionadas a operações da administração pública, a exemplo do controle e execução de pagamentos de remunerações de servidores do poder público e, ainda, o cadastro único para fornecedores do governo. Ademais, para os autores, o planejamento para a constituição de um governo digitalizado iniciou-se a partir dos anos 2000.

As normativas sobre o governo eletrônico, de acordo com Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), inicialmente motivaram-se por alterações na estrutura do Estado, tendo em vista a adoção de um conjunto de sistemas. À medida que foram iniciadas as estratégias para estabelecimento de um governo digital, foram apresentados

diversos obstáculos dos cidadãos para realizar o acesso aos recursos digitais, onde foi a disponibilidade a maior apreensão do governo sobre a estrutura de serviços públicos do governo, sendo que não se possuía planejamento com a finalidade de digitalização dos serviços prestados pela administração pública nem previsão para mudanças de políticas institucionais.

As estratégias adotadas pelo governo, para Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), procuraram manter níveis de investimentos para a estrutura digital e implementar políticas por meio de leis e normativos. No ano de 2004, o Departamento de Governo Eletrônico foi criado com a finalidade de cumprir com demandas legais e normativas como: criação de redes de comunicação, interoperabilidade de sistemas e, ainda, a estruturação de uma organização do Programa Nacional de Governo Eletrônico. Com isso, o Governo Federal passou a se utilizar de novos modelos de governança e de governo eletrônico, adotando-se, também, as licitações eletrônicas.

O Governo Federal teve um planejamento exitoso, segundo Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), no que se refere ao aperfeiçoamento da estrutura computacional e, de igual modo, com a criação de leis sobre o governo eletrônico no país, com resultados que mudaram pra melhor as condições existentes em termos de infraestrutura, porém, não obtiveram igual resultado na prestação dos serviços àquela época, em meados dos anos 2000, onde os cidadãos se deparavam com burocracias, pouca acessibilidade, sem dispor de linguagem inclusiva e, ainda, sem enfatizar o atendimento aos anseios dos usuários.

De acordo com Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), a legislação, à época, conhecida como Decreto do Cidadão (Brasil, 2009) veio para tentar alterar a relação dos cidadãos com os serviços públicos, através de mudanças de exigências aos cidadãos, diminuindo essas exigências, onde determinou uma menor quantidade de documentos e certificados para um número limitado como condição para prestação de serviços. Essa lei ainda determinou que o poder público tem o dever de disponibilizar as informações necessárias aos cidadãos, utilizando-se dos formatos eletrônicos para informar a esses usuários, abrindo-se caminhos com vistas a construir a transformação digital.

O país ainda tinha dificuldades com os dados abertos, segundo Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), no conceito chamado de Governo Aberto, com isso, no ano de 2011, iniciou-se na Parceria para Governo Aberto no intuito de estruturar um maior conjunto de dados abertos aos usuários dos serviços públicos, com a

finalidade de proporcionar mais transparência. As iniciativas de APF ainda contaram com portais para incentivar a participação social na tomada de decisões do poder público, a exemplo da plataforma Participa.br.

A partir da publicação, conforme Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), da Lei do Marco Civil de Internet, no ano de 2014, que tinha a função principal de regulamentar a neutralidade no ambiente da internet, o Governo Federal definiu regras e critérios aos indivíduos que se utilizam da rede, a fim de manter seguro o direito à reserva de informação pessoal, a denominada privacidade, e provendo estrutura regulatória nesse sentido, com estabelecimento de padrões de identificação de usuários em meio eletrônico, que se configura como bastante relevante e essencial no tocante da digitalização da prestação de serviços pela APF.

A implantação de uma transformação digital no governo brasileiro se configura definitivamente a partir no ano de 2015, de acordo com Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), por meio da inauguração da plataforma eletrônica de serviços do Governo Federal na internet, onde o portal agrega os serviços públicos prestados pela APF a partir do seu acesso de forma única, aperfeiçoando a linguagem, de modo a oferecer mais acessibilidade e facilitar a busca dos serviços pelos usuários.

Ainda em 2015 foi criado o Programa Bem Mais Simples, segundo Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), visando-se, dessa forma, facilitar o acesso dos cidadãos aos serviços públicos. No ano seguinte, a Política de Governança Digital, em 2016, foi publicada para realização da promoção de procedimentos de gestão adequados, junto aos órgãos da APF, no processo de tornar digitais os serviços públicos prestados, com definição de concepções, regras, preceitos, orientações, modelos de governança, ferramentas para sua operação, gestão operacional necessária e operações de redes requeridas.

O planejamento estratégico, de acordo com Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), do Governo Federal para a governança digital foi definido na Política de Governança Digital, onde foram definidos: ações, limitações, metas, indicadores e, também, as oportunidades de implantação do direcionamento do poder público com a finalidade de realização da transformação digital, de forma factual, concentrando-se o papel de acompanhamento ao Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (MPDG), no intuito de se ter uma visão geral da APF, de modo a se efetuar a revisão e mediação, de forma imparcial e centralizada, a todos os órgãos da administração pública.

Segundo Brasil (2016), com o Decreto 8.638/2016 estabeleceu-se o direcionamento de recursos financeiros para a transformação digital do Governo Federal, financiando-se melhor a condição de infraestrutura para a disponibilização dos serviços em meios digitais e, da mesma forma, reforçar a proposta de Governo Aberto, por meio de portal de cidadania digital, denominado de Portal de Serviços, onde são identificados os serviços prestados pelo Governo Federal em meio digital aos usuários, de forma facilitada para o acesso dos cidadãos.

Ademais, segundo Brasil (2017), o Governo Federal publicou o Decreto 9.094/2017 para revisar os serviços prestados, com a finalidade de ter uma orientação com mais enfoque no cidadão, com a facilitação da linguagem e dos padrões dos serviços públicos oferecidos.

De acordo com Brognoli e Ferenhof (2020), destacam ainda que, no ano de 2018, houve a elaboração, pelo Governo Federal, da Estratégia de Transformação Digital, denominada de E-digital, criada por meio do Ministério da Ciência, Tecnologia, Inovações e Comunicações (MCTIC), com a colaboração de outros ministérios, revisando-se, também, a EGD.

Conforme Brasil (2018a), no ano de 2016, a E-digital teve sua publicação e sua revisão foi realizada dois anos depois, em 2018, de forma colaborativa por representantes da APF, setor privado, entidades representativas da sociedade e, ainda, por meio de consultas públicas.

Segundo Brasil (2019), foi publicado o Decreto nº 9.756/2019, que criou uma plataforma única denominada de GOV.BR que institui procedimentos para se efetuar a agregação em um único portal de todos os órgãos da APF.

Para Brognoli e Ferenhof (2020), dentre as diversas ações elaboradas pelo governo brasileiro entre os anos de 2000 e 2018, destacam-se duas que possuem um fluxo contínuo de atividades e que estão sempre incorporando novos recursos. A primeira das ações mais importantes disponibiliza, segundo Brognoli e Ferenhof (2020), no ano de 2004, informações ao cidadão sobre as atividades do governo e é conhecido como Portal da Transparência.

De acordo com Brognoli e Ferenhof (2020), o portal da transparência foi iniciativa do Ministério da Transparência e, também, da Controladoria-Geral da União (CGU), proporcionou para os indivíduos a consulta sobre a utilização dos recursos públicos utilizados e, da mesma forma, como é feito o planejamento das ações e programas pelo Governo Federal.

Conforme classificam os autores supracitados, outra importante ação do Governo Federal foi a criação do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br), que foi estabelecido para realizar o controle e acompanhamento de ações e resultados da internet e, ainda, definir direcionamentos estratégicos sobre o planejamento da utilização e evolução da rede no país.

O CGI.br, segundo ENAP (2018), realiza o monitoramento do uso das TIC em todos os âmbitos da sociedade, setores públicos e privados, através, principalmente, do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br) e, também, do Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (Cetic.br), além de acompanhar o fornecimento de internet.

Segundo Brasil (2018a), o progresso do governo eletrônico para um governo digital consagrou-se no ano de 2015 em diante, alterando o enfoque da APF para pensar não somente em sua própria estrutura e, sim, voltar suas atenções para os cidadãos, com objetivos de simplificação, melhoria do acesso e melhor desempenho relativo aos serviços públicos prestados pelas ferramentas digitais.

Com isso, de acordo com Brasil (2018a), o Governo Federal verificou que necessitaria melhorar a infraestrutura de TIC, os processos organizacionais e, especialmente, implantar um ambiente digitalizado que facilite e, da mesma forma, incorpore os serviços públicos da APF, possibilitando a participação da sociedade, de uma maneira mais aprimorada. Para Brasil (2018a), a E-digital contempla que o governo digital teria uma regra principal que seria o ganho de valor público em prol dos cidadãos, com a utilização das ferramentas de TIC. O conceito de valor público, segundo Brasil (2018a), seria, então, o resultado do processamento de serviços públicos, que tenha efetivo impacto e utilidade para os problemas ou demandas sociais.

De acordo com Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), a transformação digital no Brasil é hoje um problema de política pública e não uma discussão sobre disponibilidade de TIC. A estrutura de governança definida para coordenação e implementação centralizada da política de transformação digital aumentou a escala, o alcance e a velocidade desse processo. Conforme Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), a Lei 13.460/2017 trouxe à tona um importante marco de inovação pública, não só para fortalecer a política de transformação digital do governo brasileiro, mas também, para estabelecer uma governança cidadã.

O primeiro passo, segundo Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), do governo federal brasileiro para a transformação digital foi fazer um levantamento de todos os serviços públicos, mapeando responsabilidades, público-alvo, os pontos de contato de cada serviço na interação entre usuários e burocracia, custos, processos e tipos de entregas, onde foi realizado pelo ENAP (2018).

Ainda para Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), a transformação digital realizou uma mudança no escopo dos serviços, colocando a ênfase do governo eletrônico no cidadão, onde mesmo que necessitam de amplo e objetivo conteúdo, com linguagem acessível, agilidade nos processos e facilidade para acompanhar, acessibilidade no design, opções visuais e auditivas e, ainda, uma ajuda técnica ou a chamada tecnologia assistiva, para que seja promovida a funcionalidade, relacionada à atividade e à participação da pessoa com deficiência ou com mobilidade reduzida.

Como explica Viana (2021), no país, mesmo com a disponibilidade de uma Estratégia de Governança Digital (EGD) estabelecida a partir de iniciativa do Governo Federal, organismos internacionais, como a OCDE, constatavam obstáculos no que tange ao alcance das diretrizes e objetivos estabelecidos para os órgãos da APF, tendo como finalidade a ampliação da digitalização dos serviços e consecução de um governo que se considere digital, por conta de dificuldades encontradas na infraestrutura e, também, na utilidade dos serviços dentro do contexto de utilidade e de geração de valor para os seus cidadãos.

De acordo com Brasil (2020a), o próprio Governo Federal reconhece uma mudança no seu paradigma, colocando como uma migração do governo eletrônico em direção a um governo digital, a partir da Estratégia de Governança Digital em 2016, listando suas principais estratégias e ações, com proposta de revisão e atualização de seu planejamento. Segundo Brasil (2020a), foram alcançadas diversas metas da EGD no decorrer dos anos de sua criação, então, avançou-se para a integração das plataformas da APF dentro do sítio eletrônico gov.br, servindo de forma centralizada aos usuários para acesso às instituições do Governo Federal. A fim de apresentar as principais ações do governo brasileiro, no âmbito da administração pública federal, o Quadro 2 apresenta as ações do governo no período de 2000 a 2019.

Quadro 2 - Linha do tempo (2000-2019) do Governo Eletrônico ao Digital

| 2000  | 2001   | 2002   | 2003   | 2004   |
|---|--|--|--|--|
| Política de e-Governo; Programa Sociedade da Informação; Comitê Executivo do Governo Eletrônico (CEGE)  | Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileira - ICP Brasil; Portal do Governo Eletrônico  | Portal Rede Governo  | Infraestrutura de Rede Infovia Brasília; Decreto 4.829: criação do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGL.br)                                  | Portal da Transparência  |
| 2005  | 2006   | 2007   | 2008   | 2009   |
| Padrões de Interoperabilidade de Governo Eletrônico (e-PING); Portal de Compras Públicas (Comprasnet); Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (Gespública) | Portal de Inclusão Digital; Pesquisa de avaliação de Serviços com Indicadores de Governo Eletrônico  | Modelo de Acessibilidade em Governo Eletrônico (eMAG); Avaliador e Simulador de Acessibilidade em Sítios (ASES)  | Padrões Web em Governo Eletrônico (ePWG); Infraestrutura Nacional de Dados Espaciais (INDE); Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI) | Decreto 6.932: simplificação do atendimento ao cidadão   |
| 2010  | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   |
| Programa Nacional de Banda Larga (PNBL); Pesquisa TIC Governo Eletrônico do CETIC.Br  | Comitê Interministerial Governo Aberto (CIGA); Plano de Ação Nacional para Governo Aberto  | Portal para Pessoa com Deficiência; Lei 12.527: Acesso à Informação; Infraestrutura Nacional de Dados Abertos (INDA); Portal Brasileiro de Dados Abertos   | Programa Cidades Digitais; Decreto 8.135: comunicações de dados federais   | Lei 12.965: Marco Civil da Internet; Decreto 8.243: Política Nacional de Participação Social (PNPS); Portal Participa.br   |
| 2015  | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
| Decreto 8.414: Programa Bem Mais Simples Brasil; Decreto 8.539: Processo Eletrônico Nacional  | Decreto 8.638: Política de governança digital; Estratégia de governança digital (EGD); Decreto 8.777: Política de dados abertos; Decreto 8.936: Plataforma de cidadania digital; Decreto 8.789: Compartilhamento de bases de dados | Decreto 9.094: simplificação dos serviços públicos; Decreto 9.203: Política de governança pública; Lei 13.444: Identificação Civil Nacional; Decreto não-numerado: Conselho Nacional para a Desburocratização - Brasil Eficiente | Decreto 9.319: Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital)  | Decreto 9.756: Unificação dos canais digitais federais; Decreto 10.046: Governança do compartilhamento de dados; IN 01 e IN 02: novo marco de compras de TIC; Decreto 9.804: Governança da E-Digital |

Fonte: Adaptado de Filgueiras, Cireno e Palotti (2019).

Segundo Brasil (2020a), em 2020 ainda foi divulgada uma versão atualizada da EGD, que atualmente conta com políticas, objetivos, ações e metas para o espaço temporal de 2020 a 2022, orientando os processos da APF com a finalidade de realizar a transformação digital. Complementa Brasil (2020a) que houve publicação do Decreto nº 10.332/2020, regulamenta e estabelece o planejamento estratégico de todos os órgãos da APF para o cumprimento das orientações e requer a sua implementação para atingir o seu objetivo junto à sociedade. Salienta-se, ainda, que o mesmo Decreto nº 10.332/2020, teve sua redação alterada pelos Decretos nº 10.996/2022 e nº 11.260/2022, prorrogando-se o período de vigência da EGD, que passou a ter duração de 4 (quatro) anos.



De acordo com o Decreto nº 11.260/2022, em substituição à EGD atual, prorrogada até 2023, deverá ser elaborada uma Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD) até a data limite de 15 de novembro de 2023 e que ela tenha aprovação pela Presidência da República, de forma a ser publicada até dezembro do próximo ano.

A legislação se origina da Lei nº 14.129/2021, denominada de Lei de Governo Digital, e da necessidade de integrar os esforços da APF com as unidades federativas, incluindo o Distrito Federal, e os outros Poderes (Legislativo e Judiciário) para melhor definir a disponibilização dos serviços públicos para o cidadão.

Conforme Brasil (2023), a definição da ENGD se estabelece para uma maior colaboração e cooperatividade entre a APF e outros Poderes, considerando-se a nova vigência de 4 (quatro) anos, de 2024 a 2027, tendo em vista que esta fique vinculada ao período de vigência do Plano Plurianual, a fim de fortalecer o Governo Digital e assegurar sua continuidade.

Para a OCDE (2020), as políticas na área digital são essenciais no mundo inteiro a fim de conseguir reverter as vantagens da transformação digital em melhoria do desempenho e, até mesmo, no bem-estar, de forma a fazer uma junção da administração pública com a sociedade.

Segundo a OCDE (2020), o Brasil evoluiu bastante nos serviços de TIC proporcionados à população, aumentando a disponibilização de serviços de voz e dados móveis de 2012 a 2019, com preços melhores. Ainda conforme a OCDE (2020), aumentou o volume de residências conectadas na rede de internet, saindo do patamar de 40% no ano de 2013 para o percentual de 67% no ano de 2018, saltando de 50%, nesse mesmo período, a quantidade de usuários da rede para 72%.

De acordo com a OCDE (2020), as legislações brasileiras mais novas permitiram uma maior segurança e proteção de dados no âmbito digital, onde foi instituído um arcabouço robusto e avançado no que se refere à governança da rede de internet, por meio do Comitê Gestor da Internet (CGI), por meio de iniciativas que proporcionaram uma maior competitividade na área de serviços móveis, desse modo, gerou-se uma maior autonomia para a agência pública que realiza a regulação das telecomunicações, a ANATEL.

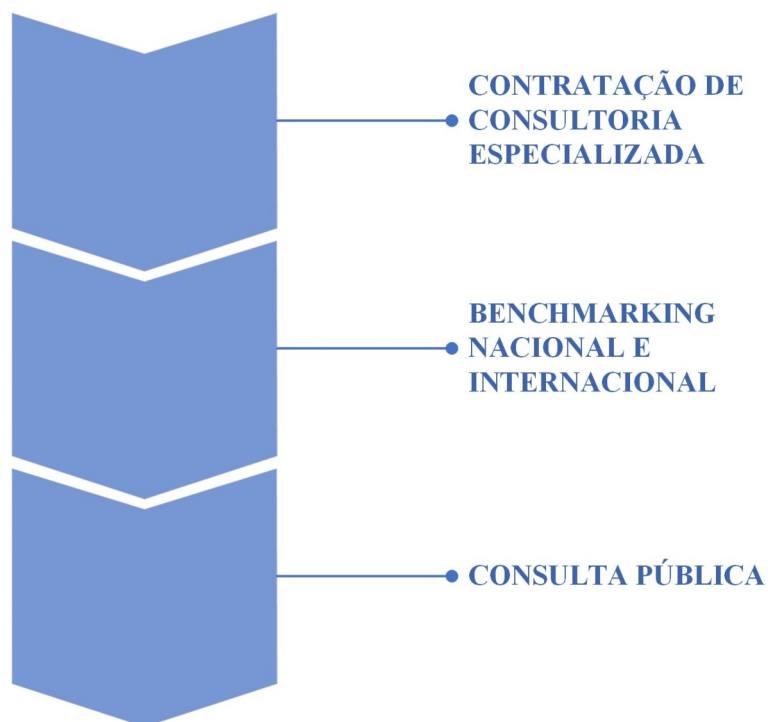
Mesmo com os avanços, conforme a OCDE (2020), permanecem desafios a serem mitigados, onde se constata que cerca de 25% da população adulta brasileira ainda não tinha feito uso da internet até o ano de 2018. Evidencia-se que, segundo a OCDE (2020), fatores como escolaridade, renda e idade são influenciadores no que se refere à utilização da rede de internet, demonstrando-se, com isso, uma alta taxa de exclusão digital nas zonas rurais, quando se compara com as áreas urbanas, onde a população adulta que faz uso da internet está em uma proporção de 75%, enquanto nas zonas rurais são somente 49%.

A evolução da discussão acerca do tema da transformação digital na administração pública brasileira demonstra que o Governo Federal tem tido sucesso na empreitada em assegurar direitos e prevendo controles, relativos às garantias constitucionais para a sociedade, por meio de regulação do Estado, com normas e legislações específicas, e galgando, também, melhores condições de infraestrutura de TIC, com certa dificuldade. Apesar das dificuldades apresentadas, o tema da transformação digital tem sido colocado em primeiro plano, no que concerne à obtenção de melhorias no atendimento aos cidadãos, por meio de serviços públicos mais modernos, com adequação às exigências internacionais e, inclusive, tentando cumprir com indicadores externos.

Conforme Brasil (2018a), a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital, denominada de E-Digital, que foi instituída em 2018, tinha vários objetivos, dentre eles, utilização das capacidades das TIC para proporcionar o desenvolvimento da economia e da sociedade, de forma inclusiva e sustentável, por meio da inovação, melhoria da produtividade e ampliação da competitividade, empregabilidade e da renda no Brasil.

Com as crescentes mudanças, ano após ano, no que se refere aos adventos tecnológicos desenvolvidos ao redor do mundo, a entrada acelerada no meio digital vai se fazendo significativamente importante e urgente, para se adequar aos anseios dos cidadãos, das organizações e das nações como um todo, ocorrendo isso de forma bastante rápida, impactando-se, assim, na APF brasileira, com a necessidade de realizar atualização da E-digital, segundo Brasil (2022i), demonstradas as etapas para atualização da E-digital (2022-2026) na Figura 2.

Figura 2 - Etapas para atualização da E-digital do Governo Federal (ciclo 2022-2026)



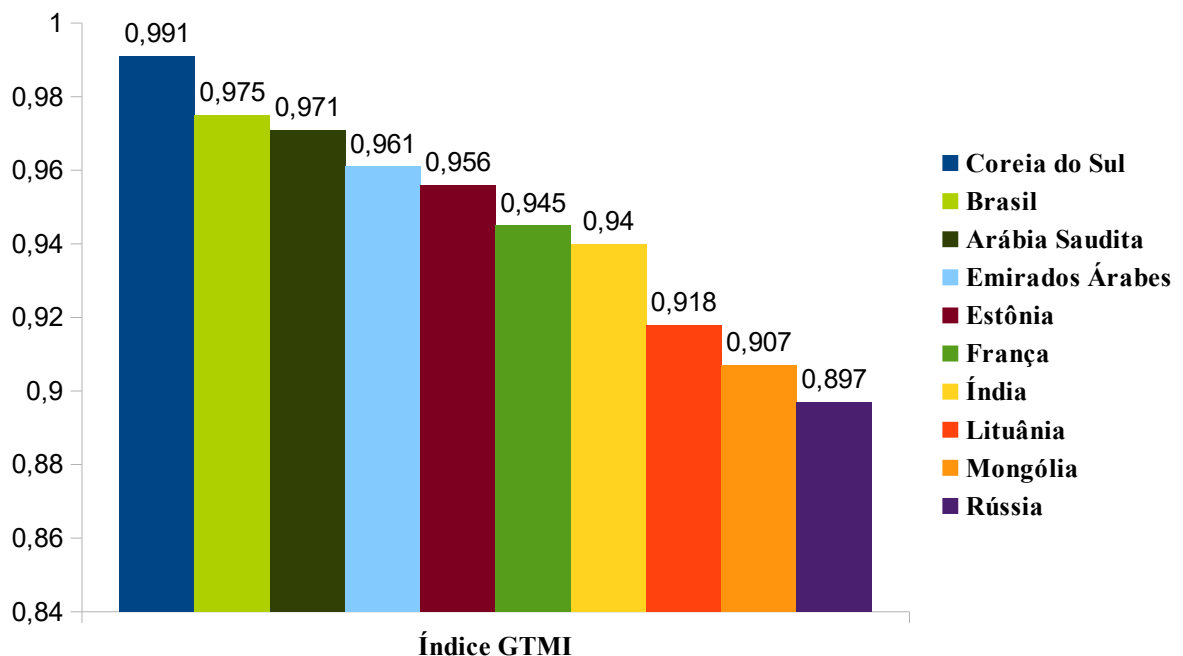
Fonte: Adaptado de Brasil (2022i).

De acordo com Brasil (2022i), foram realizadas diversas etapas para atualização da E-digital do Governo Federal, para o ciclo 2022-2026, para que o documento norteador da TD para os órgãos da APF se fizesse condizente com a realidade atual no cenário mundial, entre as principais, realização de diagnóstico da situação dos eixos propostos no documento anterior, oficinas, colaboração de especialistas da área privada e pública, consultas, reuniões, análise de todas as iniciativas do documento e, por fim, sua publicação.

A evolução da transformação digital no governo brasileiro se faz ainda mais evidenciada, conforme Banco Mundial (2022), a partir da atualização do relatório GovTech Maturity Index the State of Public Sector Digital Transformation, que é um documento que analisa e explica, por meio de um índice, a situação mais recente da maturidade em governança e transformação digital do serviço público entre 198 países, onde o Brasil pula do 7º (sétimo) lugar, na versão do documento no ano de 2021, para o 2º (segundo) lugar no relatório de 2022, ficando atrás somente da Coreia do Sul e a frente de países, em sequência, como: Arábia Saudita, Emirados Árabes Unidos, Estônia, França, Índia, Lituânia, Mongólia e Rússia.

Para se demonstrar a evolução brasileira, segundo Banco Mundial (2022), a nota média no Índice de Maturidade em Governo Digital (GTMI, em inglês) fica em torno de 0,552 em uma avaliação que se inicia em 0 (zero) e pode chegar até 1 (um), onde, como pode se observar no Gráfico 1, o Brasil atingiu uma nota em que ficou situado em grupo de classificação considerada “muito alta” (grupo A), no segundo lugar da lista, com uma nota de 0,975, e o primeiro lugar, que foi a Coreia do Sul alcançou a pontuação de 0,991, uma diferença muito baixa não só entre os dois, mas, também, entre todos os países classificados. O Brasil, de acordo com Banco Mundial (2022), na primeira edição do relatório, divulgado em 2021, havia alcançado uma pontuação de 0,918, na 7ª posição da classificação do Índice GTMI, onde já se situava em grupo de países com índice de maturidade digital tido como “muito alta”, mesmo assim, conseguiu subir ainda mais no ranqueamento, demonstrando-se um crescimento de 6,21% do ano de 2021 para o ano de 2022, onde obteve a nota 0,975.

Gráfico 1 - Top 10 dos países com maior Índice GovTech Maturity Index (GTMI) 2022



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Para se ter uma ideia da dimensão do resultado, segundo Banco Mundial (2022), os Estados Unidos ocuparam a 60ª posição e a China fica ranqueada na 86ª posição, o relatório ainda aponta que o Governo Federal acaba por protagonizar em todo o mundo relativo à disponibilização de serviços digitais aos cidadãos, de forma pública, através do site GOV.BR, onde já ultrapassa a marca de 140 milhões de pessoas cadastradas, significando-se, assim, a proporção de cerca de 80% de toda a população nacional e adulta, ou seja, com idade a partir de 18 anos, onde a plataforma proporciona encontrar uma vasta gama de serviços públicos em meio digital, por meio de uma única senha de acesso, oportunizando-se aceder dados e informações relativos aos serviços e, ainda, aprimorar a relação entre o poder público e os cidadãos.

O governo brasileiro, segundo Brasil (2022j), argumenta que a plataforma GOV.BR teve um significativo aumento de acessos pelos usuários de serviços públicos brasileiros, com maior facilidade, rapidez e conveniência, onde a utilização de uma conta única, com somente um nome de usuário e senha para se conectar com a plataforma e com os serviços digitais, justificando-se o protagonismo exercido pelo país, conforme Banco Mundial (2022), tido como uma referência no índice de maturidade em governo digital no mundo, no ano de 2022.

Para Brasil (2022j), o resultado dos esforços empreendidos pelo Governo Federal, em termos de modernização dos serviços públicos, para um governo mais digitalizado, por meio de um planejamento em que coloca os cidadãos como foco do poder público, tendo em vista garantir aos usuários dos serviços uma cidadania plena, realizando-se a inclusão das pessoas como sujeitos participantes do desenvolvimento do país.

O envolvimento dos usuários de serviços públicos brasileiros, de acordo com Brasil (2022j), no retorno, de forma a analisar, por meio de opinião sobre os serviços digitais na plataforma Gov.br possibilita uma maior participação social na administração pública, oriundo de um aperfeiçoamento da interoperabilidade no que se refere aos principais sistemas disponibilizados para atendimento aos cidadãos, também constatado no relatório de maturidade de governo digital, conforme Banco Mundial (2022), que, em seu estudo de forma consultiva, acaba fortalecendo a busca pela otimização dos serviços digitais nos países investigados.

Para se explicar, de acordo com Brasil (2022j), o Índice de Maturidade em Governo Digital para o ano de 2022, que, em inglês, forma a sigla GTMI (GovTech

Maturity Index), conforme Banco Mundial (2022), são examinados 4 (quatro) componentes relativos a governo digital de 198 países que seguem: 1. Índice de Sistemas Governamentais Centrais, que realiza a avaliação de fatores vinculados à coordenação em modo sistematizado de governo; 2. Índice de Prestação de Serviços Públicos, onde este realiza a análise de plataformas governamentais na internet, os serviços digitais disponibilizados, ferramentas de pagamento em meio digital, entre outros recursos; 3. Índice de Engajamento do Cidadão, que avalia a participação social, o retorno dos cidadãos na avaliação dos serviços digitais e as plataformas de dados abertos governamentais; e 4. Índice de Habilitadores GovTech, cujo analisa as estratégias, órgãos públicos, normas, legislações, as aptidões digitais e os programas voltados para a inovação.

## **2.2 Plano de Transformação Digital**

Esta seção aborda os aspectos conceituais, características e as condições necessárias para a elaboração do PTD, execução e seus monitoramentos plenos. São apresentados ainda os contextos das legislações em vigor e a sua adoção na administração pública brasileira, com realização de levantamento de informações sobre a aplicação do Plano no âmbito federal.

### **2.2.1 Plano de Transformação Digital na administração pública brasileira**

As estratégias de governança digital e para a transformação digital trazem consigo novas formas de planejamento governamental, enfocando na geração de valor público e melhoramento do desempenho de ativos tecnológicos da organização, onde esses recursos acabam por se convergir para melhores desempenhos na esfera pública.

A realidade atual tem se voltado mais gradativamente para uma modernização dos recursos digitais que evoluem com cada vez mais rapidez e ampliam de forma intensa a quantidade de informações que organizações e pessoas têm à sua disposição. Com isso, o Plano de Transformação Digital (PTD) tem por finalidade encurtar e facilitar o caminho entre o governo e as pessoas de forma mais prática, onde já são percebidas ações que alteraram o cenário de atendimento de demandas por serviços públicos pelos cidadãos.

Para entender a elaboração do documento do PTD na administração pública brasileira, é preciso verificar uma diversa quantidade de normativas e leis e, ainda, a estratégia do Governo Federal para o tema da transformação digital. Dessa forma, quando se fala no planejamento estratégico para iniciar a se elaborar o documento, onde se proporciona com que os órgãos da APF migrem para uma fase de governo digital, a E-digital seria a primeira parte para se entender a construção do Plano.

Segundo Brasil (2022i), a chamada E-Digital tem a função de equilibrar as ações do Governo Federal as quais se encontram em meios digitais, com a finalidade utilizar-se da capacidade das novas ferramentas tecnológicas digitais para obtenção de fomentar um melhor desempenho da área econômica, da social, da sustentabilidade e da inclusão, a partir de inovações, ampliação da competitividade, da produtividade e de índices de emprego e renda no Brasil.

De acordo com Brasil (2022i), a E-Digital se organiza a partir dos eixos temáticos:

I - Eixos habilitadores:

- a) infraestrutura e acesso às tecnologias de informação e comunicação: objetiva promover a ampliação do acesso da população à internet e às tecnologias digitais, com qualidade de serviço e economicidade;
- b) pesquisa, desenvolvimento e inovação: objetiva estimular o desenvolvimento de novas tecnologias, com a ampliação da produção científica e tecnológica, e buscar soluções para desafios nacionais;
- c) confiança no ambiente digital: objetiva assegurar que o ambiente digital seja seguro, confiável, propício aos serviços e ao consumo, com respeito aos direitos dos cidadãos;
- d) educação e capacitação profissional: objetiva promover a formação da sociedade para o mundo digital, com novos conhecimentos e tecnologias avançadas, e prepará-la para o trabalho do futuro; e
- e) dimensão internacional: objetiva fortalecer a liderança brasileira nos fóruns globais relativos a temas digitais, estimular a competitividade e a presença das empresas brasileiras no exterior, e promover a integração regional em economia digital; e

II - Eixos de transformação digital:

- f) transformação digital da economia (Economia Baseada em Dados; Um Mundo de Dispositivos Conectados; Novos Modelos de Negócios): objetiva estimular a informatização, o dinamismo, a produtividade e a competitividade da economia brasileira, de forma a acompanhar a economia mundial; e
- g) transformação digital (Cidadania e Governo): tornar o Governo federal mais acessível à população e mais eficiente em prover serviços ao cidadão, em consonância com a Estratégia de Governo Digital (Brasil, 2022i).

De acordo com Brasil (2022c), a Estratégia de Transformação Digital de serviços baseia-se na execução de planos digitais. Nos planos, são listados (e revisados) todos os serviços do órgão (e, em muitos casos, de suas entidades vinculadas). A partir da aplicação de um diagnóstico, observa-se o nível de digitalização de cada serviço e, nos casos de serviços parciais ou totalmente não digitais, qual é a melhor forma de transformá-los rapidamente, elegendo uma das cinco esteiras de transformação: balcão digital, agendamento, fluxo de automação, fluxo com integração ou transformação com tecnologia própria. Os eixos temáticos da E-digital são representados conforme a Figura 3.

Figura 3 - Eixos temáticos da E-digital



Fonte: Adaptado de Brasil (2022i).



Segundo Brasil (2022d), os Planos de Transformação Digital (PTD) são ferramentas de planejamento de um determinado setor de governo que procura refletir todos os esforços de transformação digital de cada órgão ou entidade da administração pertencente aquele setor.

Conforme Brasil (2022d), com duração de até dois anos, o PTD Digital reúne as ações de transformação digital que já estavam em curso nos órgãos/entidades, definidas como soluções próprias, e, ações de transformação que utilizarão as ferramentas da Plataforma de Cidadania digital, tais como: solução de automação de serviços; autenticação gov.br; API de Avaliação de serviços; integração de bases de dados; design system para sites e sistemas do Governo Federal; modelos de adequação de serviços a LGPD entre outros. Na Figura 4 são demonstradas as ferramentas da Plataforma de Cidadania Digital:

Figura 4 - Ferramentas da Plataforma de Cidadania Digital



Fonte: Adaptado de Brasil (2022d).

As ações do PTD são agrupadas e em quatro eixos, mostrados na Figura 5, segundo o Decreto nº 10.332/2020, que são explicados, conforme Brasil (2022d).

Eixo 1 – Transformação Digital dos Serviços: identificar a situação atual e a situação final do prazo do plano, em termos de número total dos serviços e percentual de serviços digitais. O ideal é que ao final da execução do plano, o percentual seja de 100%;

Eixo 2 – Unificação de Canais Digitais: identificar os portais e aplicativos do órgão, com vistas a adequá-los à estratégia de unificação das informações institucionais, notícias e serviços públicos. Além disso, integrar o login único e o módulo de avaliação aos sistemas existentes;

Eixo 3 – Interoperabilidade dos Sistemas: integrar serviços públicos e sistemas para obtenção automática de informação, desobrigando o cidadão e o governo no preenchimento de informações, na apresentação de documento ou na validação manual de condicionantes;

Eixo 4 – Segurança e privacidade: a segurança de dados e a privacidade passaram a ser pautas recorrentes, recaindo uma cobrança sobre instituições públicas e privadas brasileiras no sentido de tratar os dados pessoais dos cidadãos do país, já que não havia legislação com objetivo específico de defender os dados dos usuários e definir responsabilidades relativas ao tratamento destes.

De acordo com Brasil (2022e), a LGPD cria um conjunto de novos conceitos jurídicos, como, por exemplo, os termos “dados pessoais” e “dados pessoais sensíveis”, e estabelece as condições nas quais os dados pessoais podem ser tratados, define um conjunto de direitos para os titulares dos dados, gera obrigações específicas para os controladores dos dados e cria uma série de procedimentos e normas para que haja maior cuidado com o tratamento de dados pessoais e compartilhamento com terceiros.

Representa ainda, segundo Brasil (2022e), um avanço na segurança de dados pessoais ao definir uma padronização elevada para a proteção das informações relacionadas à pessoa física. A implementação dessa lei resulta em transformações no âmbito organizacional e na maneira com que as empresas tratam os dados pessoais ao apresentar as diretrizes sobre a conduta correta para tal tratamento, resultando na necessidade de revisão dos processos de administração e segurança das informações. A Figura 5 demonstra os eixos de atuação do PTD.

Figura 5 - Os 4 eixos de ações do PTD



Fonte: Adaptado de Brasil (2022d).

Cada plano digital, segundo Brasil (2022c), traz, enfim, quantos serviços serão transformados, de que forma e em que período. O plano digital é publicizado e monitorado ao longo do período, a fim de acompanhar o atingimento das metas e promover ações de correção, caso sejam necessárias.

Para a Rede Federal de Ensino, segundo Brasil (2022f), foi criado um Catálogo de Serviços Digitais, onde foram parametrizados como orientação para elaboração das respectivas cartas de serviços dos órgãos federais nesse âmbito.

De acordo com Brasil (2022f), o Governo Federal publicou padrões para catálogos de serviços de áreas temáticas aos órgãos da APF, com a finalidade de viabilizar um acesso mais facilitado das informações procuradas pelos usuários e manter o padrão de pertinência definido para o portal gov.br. Além disso, o estabelecimento dos serviços públicos para cada catálogo é o objetivo do envolvimento dos órgãos da APF em realizarem a transformação digital em cumprimento ao Decreto nº 10.332/2022.

Da mesma forma, segundo Brasil (2022f), as instruções para cadastrar e editar informações de serviços foram amplamente divulgadas em Guia de Edição de Serviços do Gov.br. No documento são verificadas as instruções especializadas para a realidade das instituições federais de ensino, incluídas as instituições de ensino superior, como a UFAL.

De acordo com o Documento orientador do cadastro de serviços no portal Gov.br, conforme Brasil (2022g), um serviço é composto de cinco características para estar em meio digital no Gov.br, sejam elas: (1) interação; (2) personalização; (3) suficiência; (4) processo padrão; e (5) prestado para usuário externo ao órgão. Relativo a última característica, segundo Brasil (2022g), para as instituições de

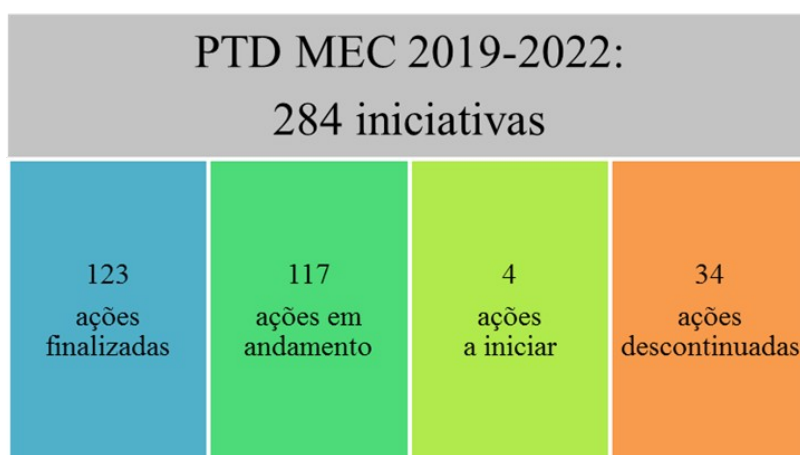
ensino, o público interno é composto de técnicos, docentes e discentes, onde o conjunto é chamado de comunidade acadêmica.

Para a Rede Federal de Educação Superior, conforme Brasil (2022f), foram definidos nove serviços padronizados em seu catálogo de serviços digitais temáticos que devem ser disponibilizados de imediato no portal Gov.br, que são nove os quais são obrigatórios para as instituições disponibilizarem, abaixo identificados:

- (1) Matricular-se em curso de graduação;
- (2) Matricular-se em curso de pós-graduação;
- (3) Matricular-se em ações de extensão (curso, evento, projeto ou programa);
- (4) Obter diploma ou 2ª via de diploma de graduação;
- (5) Obter diploma ou 2ª via de diploma de pós-graduação;
- (6) Participar de Processo Seletivo para curso de graduação;
- (7) Participar de Processo Seletivo para curso de pós-graduação;
- (8) Registrar diplomas de faculdades, centros universitários e universidades privadas para graduação;
- (9) Solicitar emissão de certificado de participação em curso ou evento de extensão.

O mais extenso Plano de Transformação Digital do Governo Federal, de acordo com Brasil (2022a), é o do Ministério da Educação que conta com 284 iniciativas no seu documento atualizado e revisado, de acordo com a Figura 6.

Figura 6 - As iniciativas do PTD do MEC



Fonte: Adaptado de Brasil (2022a).

No portal da Central da Qualidade, conforme Brasil (2022h), relativo à qualidade de serviços oferecidos em meio digital, a Secretaria de Governo Digital (SGD) traz orientações para as equipes de elaboração dos Planos Digitais sobre: desenho de serviços, implantação e, também, pesquisa de satisfação de serviços públicos, tendo em vista seu aperfeiçoamento, enfocando e dando suporte especialmente os serviços digitais ou que estão em transição para o meio digital, a Central de Qualidade ajuda com a divulgação de métodos, boas práticas e recursos a serem aplicados a fim de aperfeiçoar a experiência dos usuários.

A transformação digital deve vir acompanhada da garantia de uma boa prestação dos serviços. Nesse sentido, a Portaria SGD/ME nº 548 de 24 de janeiro de 2022 prevê um modelo de qualidade para os serviços públicos, propondo metodologias e instrumentos em duas frentes: para medir a satisfação dos usuários e para auxiliar os gestores a identificarem o padrão de qualidade de seus serviços (Brasil, 2022h).

A avaliação de satisfação capta como o usuário se sente em relação ao serviço prestado. Os padrões de qualidade, por sua vez, são critérios a partir dos quais os serviços são avaliados. O modelo de qualidade estabelece uma relação entre essas duas frentes: pressupõe-se que a satisfação do usuário aumenta na medida em que o serviço se conforma aos padrões de qualidade estabelecidos (Brasil, 2022h).

A avaliação de satisfação deverá ser realizada por meio da integração do serviço à ferramenta disponibilizada pela SGD. Após a integração, ao longo do fluxo do serviço, os usuários passarão a visualizar uma tela na qual atribui ao serviço uma nota de 1 a 5. As notas serão consolidadas e publicadas: na página de cada serviço na Plataforma Gov.br, no painel de serviços e nos rankings de serviços e órgãos (Brasil, 2022h).

A Portaria SGD/ME nº 548, de 24 de janeiro de 2022 prevê que as notas da avaliação de satisfação dos usuários serão utilizadas para a criação de dois rankings: um ranking de serviços e um ranking de órgãos (Brasil, 2022h).

Além de dar publicidade à avaliação de satisfação de usuários dos serviços públicos, a publicação dos rankings também pretende destacar serviços e órgãos que apresentam desempenho satisfatório ou aqueles que ainda podem melhorar. Entende-se que aqueles que apresentam desempenho satisfatório serão destacados para que suas boas práticas possam ser identificadas e compartilhadas. Os que

ainda podem melhorar, por sua vez, podem se beneficiar de um olhar mais cuidadoso de seus gestores (Brasil, 2022h).

No conjunto geral, segundo Brasil (2022h), o desempenho dos serviços divulgados no portal da Central de Qualidade que acompanha a transformação digital dos serviços públicos, mostra que 4.844 serviços são identificados no Portal de Serviços, onde 84% se constituem em serviços digitais e com obtenção de avaliação 4,3 de nota média, numa escala de 1 (um) a 5 (cinco).

De acordo com a OCDE (2020), a Estratégia de Governo Digital (EGD) 2020-22, atribui a responsabilidade da Secretaria de Governo Digital (SGD), dentre outras, de aprovar os planos de Transformação Digital dos órgãos da APF, onde são definidos pelas entidades os volumes pré-definidos de ferramentas tecnológicas, de serviços públicos digitais e, ainda, estabelecidas as regras e critérios técnicos. Segundo a OCDE (2020), o planejamento das ações de transformação digital no poder público é o objetivo do Governo Federal com a exigência dos planos de Transformação Digital no ano de 2019 junto a todas as entidades pertencentes à APF.

Para a OCDE (2020), a pretensão do Governo Federal, com o advento do PTD, é de verificar, de modo mais próximo, as necessidades e obstáculos dos serviços públicos oferecidos pelas entidades da APF, criando a possibilidade de disponibilizar soluções para os problemas e limitações encontrados, a partir de recursos a serem fornecidos pela SGD, então, também são estabelecidos indicadores e metas para a digitalização dos serviços públicos para períodos de dois anos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A finalidade deste capítulo é demonstrar os métodos a serem executados para que seja respondido a problemática de pesquisa e os objetivos desta dissertação sejam alcançados. Dessa forma, são seguidas as seguintes etapas: o delineamento da pesquisa, as características da instituição e do objeto de estudo da pesquisa, os instrumentos de coleta de dados, o procedimento de análise de dados e, ao final, os resultados esperados na investigação.

#### **3.1 Delineamento da Pesquisa**

A pesquisa, em relação aos procedimentos metodológicos, classifica-se em seu tipo como: pesquisa aplicada; para a abordagem do problema, faz utilização de método qualitativo; relativo aos objetivos da pesquisa, a mesma se configura como exploratória; e no decorrer de seu progresso, o instrumental técnico utilizado caracterizou-se pela busca em dados secundários, por meio de artigos científicos, consulta a livros, além da consulta a sítios eletrônicos da APF, periódicos, entre outros, onde se utilizou a técnica de pesquisa bibliográfica e, da mesma forma, a pesquisa documental.

Ao se tratar do tipo da pesquisa, segundo Gil (2017), o trabalho se constitui em uma pesquisa aplicada, tendo em vista desenvolver um conhecimento relacionado a questões específicas, orientando-se para a contribuição em situação experimentada em contexto real. Pode-se aplicar em solução mais ou menos imediata, nessa pesquisa relacionando-se com questões institucionais, adequando-se a esta pesquisa que busca analisar a situação do Plano de Transformação Digital da unidade de análise Universidade Federal de Alagoas (UFAL), relativo ao que se propõe e, também, para o seu acompanhamento e controle.

Quanto à sua abordagem, de acordo com Yin (2010), por conta da pesquisa consistir em questão de problema do tipo “como?”, se faz recomendado o estudo de caso empírico, haja vista o controle do pesquisador é reduzido sobre os eventos acerca do fenômeno estudado, atenuando-se devido a investigação se debruçar sobre fenômenos atuais em contexto de vida real na Universidade Federal de Alagoas (UFAL), que é utilizada como unidade de análise e o fenômeno estudado refere-se à transformação digital.

Conforme Yin (2010), ao se considerar a questão de pesquisa estabelecida, a abordagem de estudo de caso se faz pertinente, levando-se em conta que se examinam situações contemporâneas, sendo que não se pode controlar tais acontecimentos atuais. Acrescenta-se, ainda, por meio de Yin (2010), que se oportuniza a utilização da abordagem de estudo de caso, em razão da possibilidade de dispor de extensa diversidade de comprovações, que podem ser compostas por: documentos, legislações, relatórios, estudos, observações.

A abordagem de estudo de caso, segundo Yin (2010), se caracteriza, ainda, em estratégia onde o seu plano ou proposta, coleta de dados e enfoques específicos para análise dos dados se realiza, na presente pesquisa, sobre uma temática discutida somente em teoria, mas, que ainda não foi analisada de forma empírica, então, alcançada por meio de documentos (institucionais e oficiais), que representam relevantes recursos para extração de dados neste tipo de pesquisa, destacando-se os documentos obtidos pelo pesquisador junto à unidade de análise (UFAL).

Quanto aos objetivos da pesquisa, de acordo com Gil (2017), ela tem escopo caracterizado como exploratório, interpretando e analisando, de forma interpretativa, os dados, levantando-se o tema principal, no caso, o da transformação digital, com o intuito de aprofundar a temática.

Para os procedimentos técnicos, conforme Gil (2017), o estudo realizou-se, predominantemente, de forma documental, onde igualmente à pesquisa bibliográfica utiliza-se de fontes previamente existentes, com vistas à evolução de uma pesquisa. Ainda para Gil (2017), quando se realiza a análise de forma documental, admite-se a busca de documentos com objetivos diversos e se tem a finalidade de demonstrar o conteúdo do documento em um estudo, porém, com diferente representação.

Para a pesquisa, executou-se uma sistemática fundamentada na pesquisa documental e nos arquivos do PTD da UFAL e legislação pertinente, incluindo a EGD e a Estratégia de Transformação Digital do Governo Federal e documentos como solicitações de auditoria de órgãos de controle, tendo como finalidade verificar a situação de alinhamento aos princípios, objetivos e iniciativas da E-Digital do Governo Federal.

Então, com a estruturação proposta na metodologia, propôs-se o levantamento de: (1) teorias sobre transformação digital na literatura e cenário de sua implantação no serviço público brasileiro; (2) legislações e exigências do



Governo Federal sobre o Plano de Transformação Digital na APF; e (3) nível de implantação e indicadores de acompanhamento no âmbito da Universidade Federal de Alagoas, para se analisar descritivamente as informações coletadas.

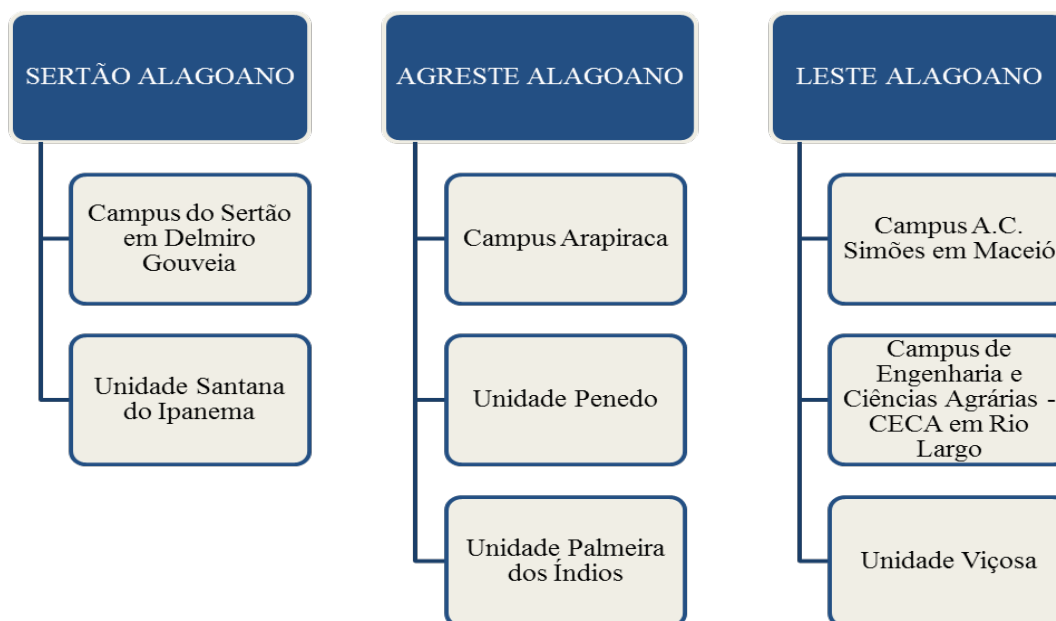
Segundo Gil (2017), a pesquisa científica consiste na realização de técnicas sistemáticas e lógicas as quais podem oferecer explicações para o problema elencado, tendo como escopo a possibilidade de obtenção de conhecimento evidente, acurado e específico.

### **3.2 Característica da Instituição a ser estudada e do Objeto de Estudo da Pesquisa**

Considerando a importância da UFAL no contexto da sociedade alagoana e ainda no cenário das IFES e para a APF, definiu-se a escolha dela para execução da pesquisa. Observou-se a disponibilidade de informações da instituição, tendo em vista a realidade do pesquisador, que é servidor da Universidade e tem conhecimento sobre o problema elencado para a pesquisa. Além disso, outro ponto é a participação da UFAL em Alagoas, nas dimensões de ensino, pesquisa e extensão, de forma significativa, com notável contribuição e vetor no avanço do estado.

De acordo com UFAL (2022c), a UFAL foi criada pela lei nº 3.867 de 25 de janeiro de 1961 e atualmente está presente em todo território alagoano por intermédio de quatro campi: Campus A.C. Simões em Maceió; Campus Arapiraca e suas unidades Penedo e Palmeira dos Índios; Campus do Sertão sediado em Delmiro Gouveia e com unidade em Santana do Ipanema; e o mais recente Campus de Engenharia e Ciências Agrárias com sede em Rio Largo e unidade na cidade de Viçosa. Na Figura 7 é demonstrada a presença da UFAL no Estado de Alagoas.

Figura 7 - Os Campi da UFAL no Estado de Alagoas



Fonte: Adaptado de UFAL (2022d).

Segundo UFAL (2022e), a instituição tem 19.710 alunos de graduação matriculados nos 84 cursos de graduação distribuídos em todos os campi da capital e interior. Segundo UFAL (2022c), para o ensino da pós-graduação, são ofertados 39 programas strictu sensu, distribuídos em 30 cursos mestrado e 09 de doutorado, que atendem 2.312 alunos; e 13 especializações e, além disso, possui cursos na modalidade de Educação a Distância onde há quatro mil alunos.

De acordo com UFAL (2022f), em consulta ao Quadro de Referência de Servidores Técnico-administrativos (QRSTA), relativo ao mês de setembro do ano de 2022, a instituição conta com 1.792 servidores técnico-administrativos. Segundo UFAL (2022g), referente ao mês de julho de 2022, o corpo de docentes efetivos possui 1.696 servidores.

A realidade da instituição demonstra a significativa quantidade de serviços que são ofertados pela instituição e seu corpo técnico e docente de força de trabalho para atendimento das demandas, em todas as dimensões que a UFAL atua.

### 3.3 Instrumentos de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta de dados são constituídos de diversos métodos, proporcionando-se, ainda a utilização de modo combinado de técnicas diferentes. A coleta de dados para a pesquisa se constituiu de pesquisas bibliográficas e documentais.

A pesquisa realizou a coleta sobre dados secundários, bibliográficos, por meio de livros, artigos acadêmicos, dissertações e teses, e documentais, a partir de documentos institucionais públicos, portais do governo, legislações, entre outros documentos pertinentes, sendo que a amostra temporal da pesquisa foi no período de 2018 a 2022.

A realização da coleta de dados é caracterizada como método sistemático, de acordo com Gil (2017), efetivado por meio de um planejamento de pesquisa, com suas devidas classificações. Já em relação aos métodos, trata-se de uma observação estruturada, onde a pesquisa teve seu escopo determinado previamente.

Para o protocolo da pesquisa documental, são listadas as seguintes etapas:

- a) determinação dos objetivos; b) elaboração do plano de trabalho; c) identificação das fontes; d) localização das fontes e obtenção do material; e) tratamento dos dados; f) confecção das fichas e redação do trabalho; g) construção lógica e redação do trabalho. (Gil, 2017)

A pesquisa documental se realizará por meio de consultas em portais institucionais do governo, na busca por informações organizacionais, leis, normativos e, ainda, documentos das instituições pesquisadas, UFAL e Governo Federal, sejam elas públicas ou fornecidas mediante solicitações formais, que irão compor a abordagem qualitativa da pesquisa.

### 3.4 Procedimento de Análise dos Dados

A análise e discussão dos resultados se faz uma etapa de ampla relevância para a pesquisa, observando-se, a partir dos resultados obtidos, se o objetivo desta dissertação teve êxito ou se ele não se confirmou.

As informações foram registradas, conforme Gil (2017), por meio de pesquisas feitas em bases de dados científicos e de sistemas de pesquisas eletrônicos, caracterizando como secundárias as fontes utilizadas, alicerçadas em técnicas de pesquisas bibliográficas e documentais.

De acordo com Gil (2017), a formatação e confecção da pesquisa bibliográfica foram realizadas no espaço temporal compreendido entre julho e setembro de 2022 de maneira transversal, onde a quantidade de pesquisas publicadas foi limitada dentro do período de 05 (cinco) anos (2018-2022) completos, onde foram levadas em conta as publicações nas bases científicas de dados da Web of Science e Scopus, por meio dos termos: “digital transformation” ou “digital transformation & brazilian public administration” ou “digital transformation plan & federal university” ou “digital transformation plan & public administration” ou “digital transformation plan & public universities”, para duas bases.

As análises e conclusões para os achados de pesquisa bibliográficos, demonstrados, com evidências de pesquisa, serão apresentados nas seções de análise e, da mesma forma, na seção de conclusões do trabalho, onde se permitirá observar o atingimento do objetivo específico proposto, e com os resultados esperados para o levantamento dos aportes teóricos nos temas definidos.

Segundo Calvo (2004), este trabalho ainda realiza o tratamento descritivo, pela utilização de dados, coletados de indicadores e índices de performance, apresentados publicamente nos portais de gestão do Governo Federal e da Universidade Federal de Alagoas. No Quadro 3 se realiza a explicação sobre a caracterização e os procedimentos metodológicos os quais serão executados para a pesquisa.

Quadro 3 - Caracterização e procedimentos metodológicos da pesquisa

| Metodologia da pesquisa         |  |   |
|---------------------------------|--|---|
| Abordagem                       | Qualitativa / Estudo de Caso   |   |
| Estratégia                      | Análise de Conteúdo  |   |
| Natureza                        | Aplicada   |   |
| Técnicas de pesquisa            | Bibliográfica  | Documental  |
| Instrumentos                    | Bases de dados de publicação de periódicos; bibliotecas digitais.  | Diário Oficial da União; Site institucional da UFAL; Portal GOV.BR.   |
| Levantamento e coleta de dados  | Artigos acadêmicos e livros.   | Legislações, portarias, normas e relatórios da instituição UFAL e do Governo Federal.   |
| Registro de dados               | Leitura; marcações; fichamentos.   | Leitura; marcações; fichamentos.  |
| Objetivos específicos a atingir | Levantar os aportes teóricos sobre a transformação digital e cenário de sua implantação no serviço público brasileiro na literatura e sobre o Plano de Transformação Digital na APF. | Levantamento das legislações e exigências do Governo Federal sobre o Plano de Transformação Digital para o serviço público brasileiro; Realizar diagnóstico do Plano de Transformação Digital da UFAL, por meio da identificação das melhorias necessárias para o aperfeiçoamento documento institucional à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal; Elaborar um plano de ação com melhorias necessárias levantadas na pesquisa para aperfeiçoamento do Plano de Transformação Digital na UFAL à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal. |

Fonte: Elaborado pelo autor (2022).

A análise de conteúdo de bibliografias e de dados obtidos de documentos oficiais é efetuada, segundo Bardin (2004), em três fases: (1) pré-análise; (2) exploração do material; e (3) tratamento e interpretação. Salientando-se que a referida análise de conteúdo tem como finalidade de dar suporte à pesquisa bibliográfica e documental, constituindo-se, predominantemente, um estudo de caso da Transformação Digital e do PTD da UFAL.

### 3.5 Resultados Esperados na Investigação

Por meio da pesquisa bibliográfica, alinhada à pesquisa documental, busca-se encontrar na literatura as principais abordagens com aderência significativa ao tema pesquisado, a transformação digital, onde os filtros estabelecidos almejam refinar a consulta às bases de dados, em que pesem de forma geral, de modo conceitual, com vistas a fazer uma revisão sistemática de literatura, para se aprofundar o estudo sobre a TD no serviço público e sua evolução dentro do Governo Federal.

Os documentos analisados foram a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital) e a Estratégia de Governança Digital (EGD). Nas conclusões serão identificados se os resultados esperados referentes ao levantamento dos aportes teóricos respondem ao objetivo específico pertinente estabelecido na pesquisa.

A pesquisa documental busca realizar um diagnóstico da situação atual do Plano de Transformação Digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), a partir da investigação das evidências de implantação do PTD, as ferramentas utilizadas, os documentos que o fundamentaram, as limitações, a demonstração da aplicação e, ainda, a estratégia de monitoramento e controle do Plano de Transformação Digital (PTD) da UFAL.

A finalidade é a de compreender, nessa análise, diante do parâmetro pesquisado e definido pelo Governo Federal, quais seriam as lacunas de elaboração, implantação e monitoramento da prática da transformação digital proposta no PTD no âmbito da universidade, tendo em vista, como uma das vantagens proporcionadas, o cumprimento legal, junto aos órgãos de controle e, da mesma forma, com os órgãos superiores do Poder Executivo.

Dessa forma, pretende-se encontrar resultados os quais fundamentem a alta administração da instituição sobre a adequação e situação do PTD da UFAL, com a finalidade de contribuir para a regularidade da instituição quanto ao cumprimento dos normativos, com a execução de seus objetivos com o melhoramento da prestação de serviços da instituição para a sociedade em geral.

Como produto de pesquisa, os resultados poderão ser remetidos para o Gabinete da Reitoria da UFAL, com o objetivo de se analisar as contribuições da pesquisa, discutindo-se, para deliberação de ações de intervenção junto ao CONSUNI, levando o plano de ação proposto com melhorias para adequação do PTD da instituição proposto na presente dissertação ao que exige o Governo Federal.

E, ainda, pretende-se realizar a elaboração de artigo científico, fruto desta dissertação, a ser publicado em periódico, tendo em vista o aumento da produção científica para o programa de mestrado e para a UFAL e comunidade acadêmica como um todo, para servir de fundamentação teórica no tema tratado nesta pesquisa.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Neste capítulo será efetuada a análise de conteúdo, de acordo com Bardin (2004), sobre a coleta dos dados e informações, conforme Gil (2017), que não foram tratados cientificamente, por meio de dados da instituição UFAL e do Governo Federal, alicerçado em documentos oficiais, institucionais, com a intenção de gerar uma criticidade sobre o tema da dissertação, no caso, interpretando-se a situação a respeito do tema da dissertação abordado.

A análise de dados vai realizar o exame dos dados levantados na pesquisa, relativos aos objetivos específicos definidos nesta dissertação, onde são processados os resultados a serem discutidos, tendo em vista a obtenção de um diagnóstico e de um plano de ação, que será apresentado como apêndice.

Vale ressaltar que o estudo realizado na dissertação, com o plano de ação gerado, será apresentado à gestão da Universidade como forma de contribuição à instituição e, também, para dar suporte à comunidade acadêmica nas pesquisas relativas à área de atuação.

Assim, serão apresentadas as seguintes etapas: (a) análise de dados bibliográficos levantados, a partir da revisão de literatura levantada, conforme os objetivos elencados no Quadro 3; (b) análise situacional acerca do levantamento documental realizado, com efetivação de diagnóstico do Plano de Transformação Digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL); e, em seguida da análise de dados: (c) resultados e discussões da análise de dados serão apresentados, encerrando-se com o plano de ação e a conclusão.

### **4.1 Análise de Dados Bibliográficos**

A pesquisa quando efetua a coleta da literatura nas bases científicas, a respeito dos conceitos propostos, encontra trabalhos com metodologias semelhantes, mas, com escopos diferentes, com referenciais teóricos os quais dão fundamentação a esta dissertação, investigando-se a incidência do tema da TD e seus objetivos.

Com relação à pré-análise, de acordo com Bardin (2004), foi organizado o material selecionado para se fazer um entendimento da pertinência dos trabalhos selecionados e de suas principais ideias, através da leitura completa deles,

formando-se um conjunto de todas as informações coletadas dos artigos para análise.

Para Bardin (2004), realiza-se a leitura dos trabalhos à exaustão, buscando-se a generalização, ou seja, a compreensão das informações contidas nos artigos, a fim de que sejam relevantes no sentido da busca de respostas para o cumprimento dos objetivos da dissertação e dar suporte na resposta ao problema de pesquisa.

Ao se efetuar o levantamento das bibliografias obtidas nas bases de dados científicos, conforme Bardin (2004), se inicia uma pré-análise do material, visando-se encontrar padrões semelhantes no sentido da pesquisa, de acordo com os critérios, segundo o Quadro 4, estabelecidos para a pesquisa e análise bibliográfica.

No que se refere aos termos usados na busca pelos aportes teóricos, no levantamento bibliográfico, os trabalhos foram encontrados quando foram utilizados nas bases de dados científicos os termos “digital transformation” ou “digital transformation & brazilian public administration”, encontrando-se artigos tanto com o termo da TD isolado, no idioma inglês, quanto com a associação do tema com a administração pública brasileira, também em inglês, tendo em vista obter êxito na busca dentro das bases.

À medida que foram pesquisados os termos “digital transformation plan & federal university” ou “digital transformation plan & public administration” ou “digital transformation plan & public universities” não foram encontrados artigos nas bases de dados acadêmicos, onde o termo referente ao plano de transformação digital se demonstra como algo ainda não abordado no mundo e em especial no Brasil por pesquisadores nas plataformas de pesquisa.



Quadro 4 - Artigos publicados entre 2018 e 2022 nas bases de dados

| Itens                             | Bases de dados   |                |
|-----------------------------------|--|----------------|
|                                   | Scopus   | Web of Science |
| String de busca ou palavras-chave | “digital transformation” ou “digital transformation & brazilian public administration” ou “digital transformation plan & federal university” ou “digital transformation plan & public administration” ou “digital transformation plan & public universities” |                |
| Trabalhos encontrados             | 263  | 315            |
| Critérios de inclusão             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• País dos autores: Brasil;</li> <li>• Data de publicação: 2018 a 2022;</li> <li>• Tipo de documento: Artigos;</li> </ul>   |                |
|                                   | Critérios de exclusão  |                |
|                                   | Pertinência com o tema e conceitos estudados.  |                |
| Trabalhos excluídos               | 253  | 310            |
| Trabalhos analisados              | 10   | 5              |
| Duplicados                        | 3 artigos repetidos entre os analisados (intersecção entre as bases)   |                |
| Filtros de seleção                | • Título e resumo  | 10             |
|                                   | • Introdução e conclusão   | 10             |
|                                   | • Leitura completa   | 9              |
| Trabalhos selecionados            | 9  |                |

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2022).

Em seguida, ainda na análise dos dados bibliográficos, se efetua a exploração do material, segundo Bardin (2004), onde busca-se, entre os trabalhos selecionados, demonstrar, por meio de argumentação dos autores dos artigos, os temas que interessam para a pesquisa, considerando-se os fatores influenciadores para o exame, em processo denominado de codificação.

A partir disso, conforme Bardin (2004), se distinguem os trabalhos entre si e agrupa-se as ideias para colaboração com a dissertação, nesse agrupamento considera-se a expressividade, ou seja, através do significado da mensagem transmitida pelos autores, levando-se em conta o embasamento teórico e o tema da dissertação, no caso principal, para fins de levantamento bibliográfico, a transformação digital.

Com isso, na fase de tratamento e interpretação, de acordo com Bardin (2004), realiza-se a diligência de se chegar na compreensão sobre os trabalhos coletados no levantamento bibliográfico de forma mais aprofundada, tendo em vista proporcionar ao final do trabalho às devidas conclusões.

Para se chegar em uma interpretação, se faz imperioso levar em consideração alguns fatores, como: o tema, os trabalhos (no caso, os artigos científicos coletados), o tempo, ou seja, a data de publicação e, por fim, o descritivo a respeito da interpretação dos achados bibliográficos.

De forma qualitativa, se faz uma procura pela fundamentação dos trabalhos, para que sejam evitadas suposições randômicas. Então, as teorias que fundamentam os trabalhos coletados no levantamento científico devem ser confrontadas com o cenário real e concreto, da perspectiva da publicação e dos objetivos da dissertação, com vistas a realizar a decodificação, segundo Bardin (2004).

Então, como estratégias de análise e de interpretação dos artigos selecionados, utiliza-se de análise histórica, identificando-se como a temática foi tratada ao longo do tempo, verificando-se eventuais mudanças no curso histórico a respeito do tema, por meio da formação de uma explanação sobre o tema e fatores relevantes circunstanciais levantados nos trabalhos.

Ao se analisar o conteúdo dos trabalhos selecionados, depreende-se que, conforme Luciano, Wiedenhof e Santos (2018), o governo brasileiro, alinhado à tendência mundial, lançou mão de iniciativas de governo digital, definidas em uma Política de Governança Digital, tendo em vista a orientação voltada às iniciativas de utilização das ferramentas de TIC da administração pública relativo aos serviços oferecidos aos cidadãos.

Ainda para Luciano, Wiedenhof e Santos (2018), seria essa política uma maneira de melhorar o impacto das ações digitais do governo e, também, obter vantagens para os cidadãos, com isso, aumentando a disponibilização de informações da administração pública federal, levando os serviços públicos para mais perto da sociedade e os desempenhando com mais qualidade.

Evidencia-se, no trabalho de Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), que a visão é bem mais no sentido de se mostrar uma análise da literatura, com a mudança do governo eletrônico para uma transformação digital, prosseguindo com o contexto do país e da mudança organizacional com um governo utilizando-se mais intensivamente da tecnologia e, ainda, apresenta-se uma metodologia quantitativa de pesquisa para encontrar resultados.

Os autores Filgueiras, Cireno e Palotti (2019) ainda abordam os achados de pesquisa quando se discute a preferência dos agentes públicos pela disponibilização dos serviços públicos em meios digitais e a dificuldade em se conceber a administração pública brasileira como uma plataforma digital, demonstrando-se que a transformação dos serviços em digitais é compreendida nas mudanças institucionais por conta de variáveis de gestão internas.

Desse modo, os autores Filgueiras, Cireno e Palotti (2019) apontam uma pesquisa sobre preferências sobre digitalização de serviços públicos, enfatizando-se isso através de pesquisa com base em dados secundários, fundamentados em indicadores de censo no serviço público realizado pela ENAP em que se busca entender, por meio análises quantitativas de serviços públicos, a justificativa que leva determinados serviços a serem mais informatizados que outros, seja pela adesão do público, seja pela prestação de serviço pelos servidores e a estrutura na qual estão inseridos.

Para Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), termina-se por evidenciar que é necessário obter dos usuários de serviços digitais um maior interesse, também, em participar do processo, através de suas opiniões e pontos de vista para que a transformação digital seja revisada no poder público, salientando-se que não é um processo homogêneo, mas sim, heterogêneo e gradativo, de acordo com as capacidades estatais, para a aplicação da TD.

De acordo com Brognoli e Ferenhof (2020), destaca-se que, no caso do Brasil, o setor governamental vem utilizando de forma intensiva as TIC, com o propósito de otimizar suas atividades e processos diários.

Para os autores Brognoli e Ferenhof (2020), com o intuito de demonstrar o uso das TIC no setor governamental e como a utilização dessas tecnologias afetam a rotina das organizações e, conseqüentemente, da sociedade, a seguir, demonstram-se os conceitos de governo eletrônico e governo digital, os desafios encontrados pelo governo, as ações planejadas para a transformação digital e as perspectivas relacionadas a esse tema.

Desse modo, conforme Brognoli e Ferenhof (2020), evidencia-se a relevância de reestruturar a administração pública federal, em relação à gestão processual e dos métodos utilizados nas demandas governamentais, com a finalidade de aprofundar o uso das TIC e, ainda, melhorar o relacionamento com o público, com a sociedade.

Os autores Brognoli e Ferenhof (2020) ainda perfazem a evolução das ações governamentais em seus estudos, onde, a partir de pesquisa bibliográfica e documental, resulta em achados de pesquisa que fundamentam as principais discussões sobre governo digital, com documentos encontrados que atuam de forma estratégica e que direcionam as políticas voltadas para a transformação digital,

como a Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital) e a Estratégia de Governança Digital (EGD).

A análise dos autores Brognoli e Ferenhof (2020) chega em diagnóstico onde se observa que o Governo Federal se mostra comprometido no planejamento, implantação, controle e análise de resultados de iniciativas, dentro da estratégia elaborada, relativo à utilização das ferramentas de TIC, visando-se a mudança para um patamar de transformação digital no Brasil.

Demonstram, ainda, os autores Brognoli e Ferenhof (2020) a importância das organizações fundadas pelo Governo Federal no intuito de controlar as ações, com evidências de aperfeiçoamento da transformação digital na APF, onde os principais óbices constatados nos documentos pelos autores são: (a) inclusão digital; (b) a disseminação do uso das TIC, com foco nos segmentos excluídos; (c) os anseio da sociedade por essa transformação; (d) a economia de recursos públicos; (e) o investimento do governo na disponibilização de serviços públicos digitais; (f) a inovação voltada para a competitividade e crescimento econômico nacional; e (g) a participação social na fiscalização e controle das ações do governo.

Segundo Viana (2021), o processo evolutivo de transformação digital dos governos caracteriza-se pelas diferentes concepções de governo atrelado ao nível de utilização das TIC, onde são apresentadas teorias que classificam, identificam e denotam os tipos de interação, sendo que demonstra, ainda, fases ou etapas dentro de cada concepção, que são evidenciadas pela inserção de novas TIC chamadas de disruptivas, em destaque algumas dessas: Big Data, Internet das Coisas (IoT), inteligência artificial, computação em nuvem e blockchain.

Afirma Viana (2021) que o governo brasileiro passa por uma transição para o governo digital, por meio de estratégias que encontram dificuldades em sua implementação relativas à falta de infraestrutura e, também, ausência de convergência dos serviços ofertados à população pela administração pública federal, como mostra que foram apontados pela OCDE.

Conforme Viana (2021), o Governo Federal tem a visão de que já se situa no nível de governo digital, onde já teria passado por essa transição, sendo que a autora, na sua pesquisa, encontra evidências que constata o problema do que chama de desigualdade digital que permanece significativo para a incorporação integral de uma racionalidade na utilização das TIC com eficiência e agilidade, com vistas a se adaptar aos valores e demandas sociais, trazendo-se, assim, a

sociedade em geral a participar do processo, aplicando-se em paralelo o conceito de governança para o meio digital.

Os autores Cavalcanti, Oliveira e Santini (2022), em sua pesquisa, fazem um levantamento bibliográfico a respeito do tema da transformação digital, onde são efetuados estudos de ponderação e meta-análise, com a finalidade de aglutinar a literatura existente para promover o tema, por meio de sua análise, observa-se, ainda, que foram sugeridas correlações com termos para serem investigadas.

O trabalho dos autores Cavalcanti, Oliveira e Santini (2022) chega à conclusão de que a TD adquiriu relevância significativa nos estudos e práticas, em variadas realidades, no âmbito científico e, da mesma forma, na sociedade, acarretando repercussões no cotidiano dos cidadãos em geral, por conta do impulsionamento das novas tecnologias ditas disruptivas, reflexo também da pandemia de Covid-19.

Ainda de acordo com Cavalcanti, Oliveira e Santini (2022), os resultados de sua pesquisa demonstram que a atualização sobre o mapeamento de toda produção acadêmica existente sobre o tema da transformação digital relacionada com o uso de novas TIC pode ocasionar em contribuições a respeito de correlações entre a utilidade e a facilidade de uso de ferramentas inovadoras de TIC, onde esses fatores, na pesquisa, podem ser considerados como fatores críticos para afetar o comportamento humano, seja em relação ao modo como as pessoas interagem, a utilização das ferramentas, definir sua satisfação e, por fim, sua resposta, de acordo com a sua realidade, seja relativo à cultura, ou ao contexto de inovação.

Segundo Facin et al. (2022), em sua pesquisa constatou-se, através de uma revisão sistemática de literatura, seguida de uma análise de conteúdo, que o tema da TD vem acompanhado de uma maior ênfase do termo intitulado renovação estratégica, discutindo-se sobre plataformas, voltadas claramente ao meio digital, onde elas dariam suporte para aumentar o escopo de utilização, incorporando variados atores em um ambiente de inovação.

Além disso, no trabalho Facin et al. (2022), observa-se uma análise a respeito da implementação da TD nas organizações, onde o relacionamento institucional é persuadido pela inovação trazida por novos conhecimentos adquiridos em capacitações digitais, voltadas ao ambiente organizacional, com afetação nas estratégias gerenciais. Salientam Facin et al. (2022) que os impactos do tema, por meio da análise das pesquisas mais atualizadas, são significativos em relação às

organizações e sociedade como um todo, tendo em vista a capacidade influenciar processos, gestão e a performance da organização.

Os resultados das pesquisas de Facin et al. (2022) mostram que o debate acerca de uma modernização na estratégia dos tomadores de decisão organizacionais vem acompanhado de uma modificação na forma como são investidos os recursos das organizações, voltando-se, atualmente, para ferramentas que implementam a transformação digital. Assim, para Facin et al. (2022), o estudo sobre as formas de implementação da TD seriam oportunidades de pesquisa, tendo em vista o entendimento sobre o relacionamento institucional estabelecido entre as estruturas organizacionais ocasionado pelo impacto da TD, onde o trabalho dos autores evidencia que o tema ainda é, ainda, classificado como um acontecimento dos tempos atuais.

Kawashita, Baptista e Soares (2022) procuram, em sua pesquisa, evidências de motivação e modo de utilização ou não de dados abertos governamentais, por meio dos poderes públicos dos Estados e do Distrito Federal (DF) no Brasil.

Com isso, os autores Kawashita, Baptista e Soares (2022) encontram o cenário de utilização dos dados abertos no escopo pesquisado, que são os estados brasileiros e o Distrito Federal (DF), onde demonstra-se a oportunidade desses entes federativos de planejar e instituir suas políticas institucionais e sistematização das gestões voltada para a tomada de decisão no que se refere aos dados abertos.

Complementam Kawashita, Baptista e Soares (2022) que a discussão sobre a forma que os dados abertos governamentais são utilizados pelas gestões públicas dos estados e do DF tem a possibilidade de obter êxito com a instituição das políticas e da sistematização, com vistas a dar suporte para um aprimoramento da TD dentro do serviço público.

Segundo Oliveira e Souza (2022), o termo transformação digital se caracteriza pelo advento das ferramentas mais avançadas de TIC associados à sua implementação, por meio de utilização pelas pessoas dentro das organizações, isso em todos os aspectos da estrutura organizacional e, inclusive, junto ao público-alvo, onde os autores especificamente têm como objetivo o estudo da TD dentro do ambiente educacional.

Já os autores Oliveira e Souza (2022) destacam, especialmente, que no cenário educacional a TD tem por objetivo adequar as organizações às novas tendências de inovações tecnológicas, oriundas de um cenário de implementação de

novas ferramentas de TIC, acarretando-se mudanças da sociedade em geral, seja no setor produtivo ou nos cidadãos, alterando-se, a partir daí, a forma como são percebidos os comportamentos e a compreensão do ensino como um todo.

De acordo com Oliveira e Souza (2022), o que se caracteriza como transformação digital seria um composto formado por novas TIC e sua implementação em estruturas organizacionais estratégicas, relacionando-se de forma a trazer soluções organizacionais para dentro do ambiente de trabalho e, da mesma forma, junto aos usuários, de modo aprofundado.

O trabalho dos autores Oliveira e Souza (2022) apresenta um método de transformação digital volta para a educação visando o cenário atual de modernização das relações de trabalho e o aprimoramento do ensino e da consciência de discentes sobre temas importantes e atuais, como as mudanças climáticas devido a ação do homem e, ainda, aquisição de melhorias técnicas na aprendizagem de ensino técnico, relacionado ao que é exigido no mercado de trabalho atualmente. Para os autores, o impacto do método proposto demonstra que pode lograr êxito nos resultados de sua pesquisa, com significativa melhora apontada na amostra estudada.

Na pesquisa dos autores Spanó e Silva (2022) é apontado o impulsionamento da utilização massiva das TIC na ocasião da pandemia do vírus Covid-19, onde demonstra-se uma maior dependência das ferramentas tecnológicas, tendo em vista o distanciamento físico das pessoas no período, forçando-se, então, os cidadãos a socializarem de forma digital e a administração pública a encontrar soluções para as demandas da sociedade.

O tema da inovação no ambiente digital e, ainda, a utilização das plataformas digitais foram investigados pelos autores Spanó e Silva (2022), onde são analisados documentos e realizadas entrevistas onde pesquisam diferentes plataformas de variadas esferas governamentais, sendo uma delas a APF, demonstrando-se, em seus resultados, o impacto das plataformas digitais na solução de problemas dos cidadãos que buscam acesso a serviços públicos.

De acordo com o Quadro 5, que aponta os autores, o ano, a publicação onde foram tornados públicos os trabalhos e a quantidade de citações dos artigos, são demonstradas as quantidades de citações dos trabalhos encontrados nas bases de dados científicas.

Quadro 5 - Trabalhos selecionados nas bases de dados

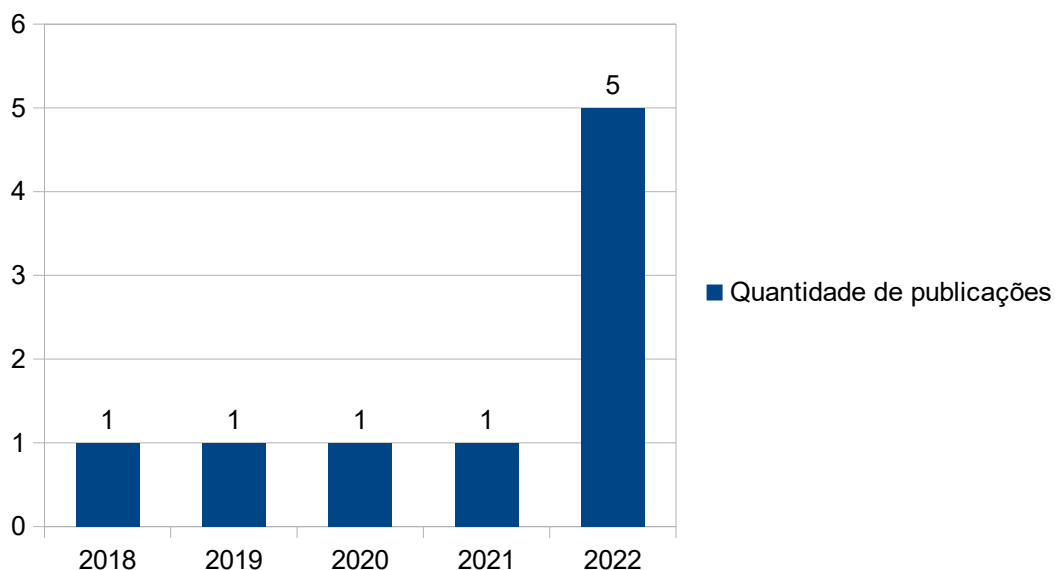
| Item | Autores   | Ano  | Publicação  | Citações Google Scholar | Citações Scopus | Citações Web of Science |
|------|---|------|---|-------------------------|-----------------|-------------------------|
| 1    | Luciano, E. M.; Wiedenhöft, G. C.; Santos, F. P.  | 2018 | Association for Computing Machinery                   | 18                      | 1               | 1                       |
| 2    | Filgueiras, F; Cireno, F; Palotti, P.   | 2019 | Latin American Policy                                 | 87                      | 28              | 20                      |
| 3    | Brognoli, T. S.; Ferenhof, H. A.  | 2020 | Navus - Revista de Gestão e Tecnologia                | 1                       | -               | 0                       |
| 4    | Viana, A. C. A.   | 2021 | Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo | 29                      | 4               | -                       |
| 5    | Cavalcanti, D. R.; Oliveira, T.; Santini, F. O.   | 2022 | Heliyon   | 18                      | 8               | 5                       |
| 6    | Facin, A. L. F.; Barbosa, A. P. F. P. L.; Matsumoto, C.; Cruz, A. F. S. Da G.; Salerno, M. S. | 2022 | Revista De Administração De Empresas                  | 2                       | 1               | 0                       |
| 7    | Kawashita, I.; Baptista, A. A.; Soares, D.  | 2022 | Data  | 2                       | 0               | 0                       |
| 8    | Oliveira, K. K. S.; Souza, R.A.C.   | 2022 | Informatics in Education                              | 82                      | 26              | 20                      |
| 9    | Spanó, E.; Silva, V.  | 2022 | Revista Tecnologia e Sociedade                        | 1                       | -               | 0                       |

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

Observa-se, ainda de acordo com o Quadro 5, que o percentual de 55,56% das publicações é referente ao ano de 2022 com abordagem sobre o tema deste artigo, sendo que 11,11% das publicações se referem ao ano de 2018, com uma publicação, e o mesmo percentual registrado é referente aos anos de 2019, 2020 e 2021, também com uma publicação cada ano. De acordo com o Gráfico 2, evidencia-se esse cenário de maior produção científica a partir do ano de 2022.



Gráfico 2 - Cronologia das publicações



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

Constata-se, ainda, de acordo com o Quadro 5, que 66,67%, das publicações, ou seja, 6 (seis) trabalhos acerca do tema abordado foram publicadas fora do país, com utilização de pesquisas teóricas acerca de autores estrangeiros. No entanto, no contexto brasileiro, aprofundando-se o tratamento dos conceitos deste artigo nos debates em periódicos, os trabalhos em publicações nacionais selecionados, que foram 3 (três), representam 33,33% do total dos 9 (nove) trabalhos selecionados, que, embora sejam de publicações nacionais, abordam realidades mais específicas, tratando os conceitos da pesquisa de uma forma mais assertiva em relação a realidade nacional, entretanto, evidenciando-se a pouca divulgação em território nacional sobre o tema.



em ambiente privado, além da atuação no cenário da APF em outras frentes, como em uso de dados abertos governamentais.

Quadro 6 - Painel da nuvem de palavras dos trabalhos selecionados

| <b>Id</b> | <b>Quantidade de Citações das palavras</b> | <b>Palavras</b> |
|-----------|--|-----------------|
| 1         | 873  | digital         |
| 2         | 461  | data            |
| 3         | 451  | public          |
| 4         | 427  | government      |
| 5         | 373  | governo         |
| 6         | 373  | use             |
| 7         | 307  | open            |
| 8         | 285  | transformation  |
| 9         | 241  | services        |
| 10        | 228  | technology      |
| 11        | 192  | social          |
| 12        | 168  | education       |
| 13        | 160  | service         |
| 14        | 153  | research        |
| 15        | 146  | adoption        |
| 16        | 145  | serviços        |
| 17        | 139  | ogd             |
| 18        | 132  | information     |
| 19        | 132  | transformação   |
| 20        | 124  | federal         |
| 21        | 121  | change          |
| 22        | 121  | students        |
| 23        | 117  | policy          |
| 24        | 116  | brasil          |
| 25        | 113  | acesso          |
| 26        | 113  | learning        |
| 27        | 113  | management      |
| 28        | 111  | innovation      |
| 29        | 107  | pública         |
| 30        | 106  | tecnologias     |

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

De acordo com o Quadro 6, as palavras: “digital”, “public”, “government”, “governo”, “transformation”, “services”, “technology”, “federal”, seja no idioma inglês ou português, denotam a proximidade dos trabalhos selecionados com as palavras-chave e da adoção dos filtros de seleção utilizados para seleção dos artigos. Dessa

forma, apresenta-se relevante a utilização da análise de conteúdo, segundo Bardin (2004), para constatação da maior aderência dos trabalhos selecionados com os objetivos da pesquisa.

Quadro 7 - Comparativo dos trabalhos selecionados nas bases de dados

| Item | Autores   | Tema principal                                     | Metodologia   | Cenário investigado  |
|------|---|--|---|--|
| 1    | Luciano, E. M.;<br>Wiedenhöft, G. C.;<br>Santos, F. P.  | Governança digital                                 | Pesquisa exploratória e qualitativa, com análise documental e entrevistas semiestruturadas                | Governo Federal brasileiro                                       |
| 2    | Filgueiras, F;<br>Cireno, F;<br>Palotti, P.   | Transformação digital                              | Pesquisa bibliográfica, documental e exploratória, com análise de dados por modelo de regressão logística |  |
| 3    | Brognoli, T. S.;<br>Ferenhof, H. A.   |  | Pesquisa bibliográfica alinhada a uma pesquisa documental, com análise descritiva                         |  |
| 4    | Viana, A. C. A.   |  | Pesquisa bibliográfica e documental, com análise descritiva e lógico-dedutiva                             | Administração pública  |
| 5    | Cavalcanti, D. R.;<br>Oliveira, T.;<br>Santini, F. O.   |  | Pesquisa bibliográfica e exploratória, com meta-análise e análise quantitativa                            | Estado da arte sobre o tema                                      |
| 6    | Facin, A. L. F.;<br>Barbosa, A. P. F. P. L.;<br>Matsumoto, C.;<br>Cruz, A. F. S. Da G.;<br>Salerno, M. S. |  | Pesquisa bibliográfica, com utilização de revisão sistemática de literatura e análise de conteúdo.        | Tomadores de decisões nas organizações                           |
| 7    | Kawashita, I.;<br>Baptista, A. A.;<br>Soares, D.  | Dados abertos governamentais                       | Pesquisa bibliográfica e exploratória, com análise de dados de entrevistas                                | Administrações públicas estaduais e Distrito Federal             |
| 8    | Oliveira, K. K. S.;<br>Souza, R.A.C.  | Transformação digital                              | Pesquisa exploratória, com análise de dados amostrais pelo método TADEO.                                  | Ambiente escolar, no ensino fundamental e superior               |
| 9    | Spanó, E.; Silva, V.  | Inovação no serviço público e plataformas digitais | Pesquisa bibliográfica e exploratória, baseada em análise documental e entrevistas                        | Administração pública brasileira (federal, estadual e municipal) |

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

Ao passo que tratamos sobre a análise comparativa acerca dos trabalhos selecionados, embora contenham artigos publicados a partir do ano de 2018, são os que apresentam aspectos mais aderentes aos objetivos desta dissertação busca responder em seu problema de pesquisa, visto que qualifica a análise com evidências claras sobre a teoria e prática dos conceitos investigados, com outros escopos, todavia, detêm robusta fundamentação teórica, realizando-se uma análise considerável e interessante do ponto de vista científico da área de estudo, aplicando metodologia também próxima, se assemelhando com esta dissertação.

Observa-se que, conforme mostra o Quadro 7, dentre os trabalhos selecionados nas bases de dados científicas, aqueles relativos aos itens 1 (Luciano; Wiedenhof; Santos, 2018), 7 (Kawashita; Baptista; Soares, 2022) e 9 (Spanó; Silva, 2022) não apresentam pesquisas relacionadas diretamente com o termo e tema da TD nem em suas palavras-chave, porém, demonstram conceitos relacionados, como de governo eletrônico, governo digital, além de tratarem, em seus conteúdos, sobre a transformação digital relacionando-se a sua aplicação nos serviços públicos.

Entretanto, se mostra evidente que 6 (seis) dos 9 (nove) trabalhos selecionados, após leitura completa, têm como tema principal a transformação digital, compatível com o objetivo específico do levantamento dos aportes teóricos sobre a temática, ainda demonstrando conceitos diversos, mas, da mesma forma, associados ao tema principal da TD e predominantemente abordada a temática nos artigos.

Nos trabalhos dos autores Viana (2021), Cavalcanti, Oliveira e Santini (2022), Facin et al. (2022), Kawashita, Baptista e Soares (2022) e Oliveira e Souza (2022) o cenário investigado nas pesquisas não se faz necessariamente sobre a APF, porém, estuda-se as concepções sobre o tema da TD em relação a outras esferas da administração pública (estadual e municipal), além do estado da arte sobre a temática e, ainda, sobre a relação da TD com o ambiente escolar e organizações em geral que se utilizam de recursos tecnológicos para aprimoramento de serviços digitais.

Com base na leitura completa dos trabalhos selecionados nas bases de dados acadêmicos, se constata na análise dos trabalhos que, também, há uma significativa semelhança de metodologias entre si e com esta dissertação, como pode se observar nos trabalhos dos autores Brognoli e Ferenhof (2020), Viana (2021) e Facin et al. (2022) onde se efetuam pesquisas bibliográficas, com revisões

de literatura para o referencial teórico e pesquisas documentais, procedimentos esses para os três primeiros autores, respectivamente, onde o último varia e não realiza pesquisa documental, optando-se pela revisão sistemática da literatura.

Em relação aos procedimentos de análise de dados, referente a metodologia dos trabalhos selecionados, se percebe que são dos mais diversos, porém, se convergem intensamente entre si e com esta dissertação nos artigos dos autores Brognoli e Ferenhof (2020) e Viana (2021), onde apresentam o mesmo tipo de análise, fundamentados em pesquisa bibliográfica e documental. Percebe-se, ainda, a utilização de análise de conteúdo relativa à pesquisa bibliográfica, com revisão sistemática de literatura, no trabalho dos autores Facin et al. (2022), que foi utilizada, também, nesta dissertação.

Salienta-se, de acordo com o Quadro 7, que alguns trabalhos apresentam maior proximidade com os resultados esperados para o levantamento bibliográfico desta dissertação e com o cenário investigado, como nos trabalhos de Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), Brognoli e Ferenhof (2020), Viana (2021) e Facin et al. (2022), que apresentam abordagens semelhantes entre si, porém, sem deixar de ter aspectos característicos da originalidade de cada trabalho, realizando-se profundas investigações sobre o Governo Federal relativo à TD, seja para descrever ou para apresentar correlações que fundamentariam tomadores de decisões na gestão pública.

## **4.2 Análise Documental e Diagnóstico Situacional**

A realização da análise documental é possibilitada com a observação da realidade institucional encontrada, onde este mesmo contexto deve estar atrelado ao tema, em comparação com outras instituições da mesma esfera da administração pública, com a finalidade de serem obtidos dados adequados para que sejam verificados os resultados das políticas públicas aplicadas no âmbito pretendido na pesquisa.

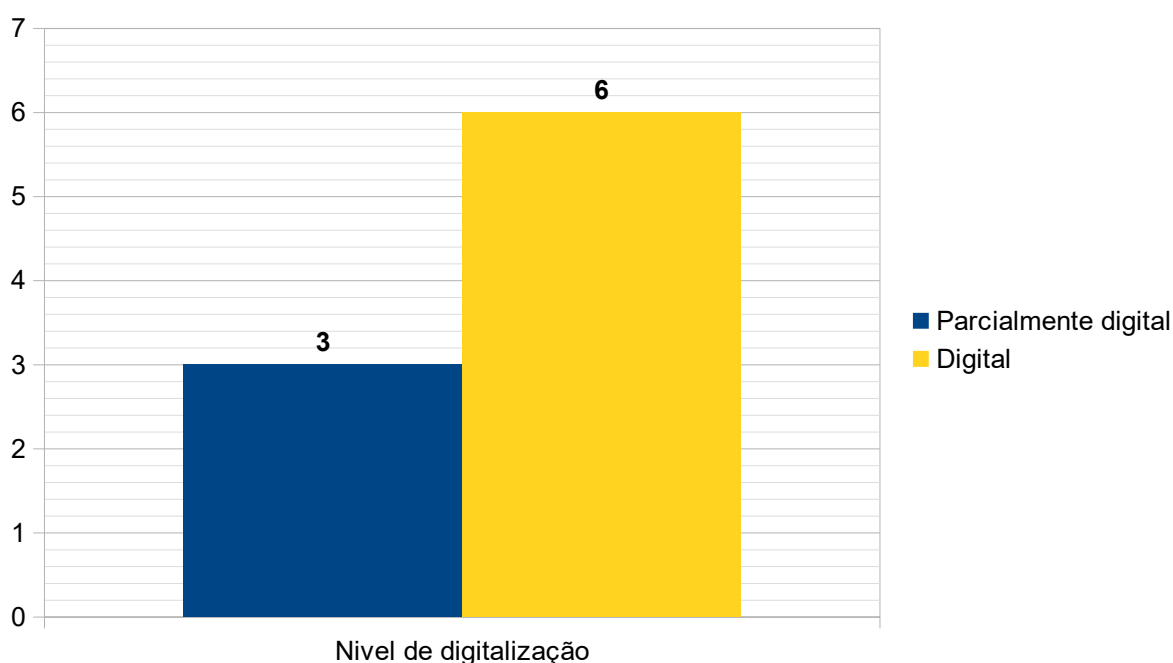
Em relação ao Governo Federal, o Banco Mundial (2022) evidencia que, à medida que se examina o índice de maturidade em governo digital, ao comparar com outros governos, o país acaba por lograr a segunda posição, quando se considera a situação nacional em relação à TD no âmbito dos serviços públicos, a classificação é composta por 198 países, onde avançou bastante nos últimos anos,

demonstrando-se, assim, o esforço empreendido para a digitalização dos serviços e maior proximidade e efetividade no atendimento junto aos cidadãos.

As pesquisas encontram divergências do Plano de Transformação Digital da UFAL com algumas dimensões apontadas pelo Governo Federal, onde pode-se constatar pelo PTD considerado parâmetro para o documento que é o do Ministério da Educação, o MEC, visto que, além de englobar as dimensões suscitadas nas exigências da Secretaria de Governo Digital, acrescenta novas, sendo o mais completo PTD da Administração Pública Federal.

Observa-se no Gráfico 3 que, por meio de Brasil (2022h), dos nove serviços digitalizáveis evidenciados na UFAL, 66,67% deles são digitais, tendo em vista que a Universidade tem que cumprir e manter a oferta desses nove serviços de modo obrigatório, de acordo com o Catálogo de Serviços da Rede Federal de Ensino a qual padroniza um referencial para as cartas de serviços das instituições de ensino da rede federal, em decorrência da exigência emanada pelo Governo Federal, através do Ofício Interministerial nº 3/2022 e Documento Orientador, acompanhando-se e aderindo-se ao que preconiza o que é aplicado para os serviços públicos pela plataforma Gov.br, com vistas a cumprir com o Decreto n.º 10.332/2020.

Gráfico 3 - Nível de digitalização dos serviços da UFAL



Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Com isso, segundo Brasil (2022h), na Central de Qualidade do Governo Digital, especificamente no Painel de monitoramento de serviços federais, onde se apresentam as estatísticas dos serviços públicos federais do portal gov.br, são divulgados dados referentes à transformação digital dos serviços em cada órgão, podendo-se filtrar alguns tópicos como: a quantidade de serviços, a avaliação da satisfação dos cidadãos, a quantidade de acessos às páginas de serviço e o feedback sobre a utilidade das informações apresentadas.

Dessa forma, verificou-se, de acordo com Brasil (2022h), através de filtragem por nível de digitalização dos serviços dos órgãos na visão detalhada, deixando somente a amostra das instituições federais de ensino superior, as IFES, a UFAL fica ranqueada na posição 37 dentre as 64 IFES cadastradas e monitoradas no painel de monitoramento de serviços, com 66,67% de digitalização de seus serviços, empatada com outras três universidades que têm o mesmo percentual, conforme Quadro 8.

Quadro 8 - Painel de monitoramento Gov.br – IFES por nível de digitalização

| <b>Painel de monitoramento de serviços federais<br/>Visão detalhada por instituições federais de ensino superior</b> |  |                               |
|--|--|-------------------------------|
| <b>Posição</b>   | <b>Órgão</b>                                     | <b>Nível de Digitalização</b> |
| 37   | <b>Universidade Federal de Alagoas (UFAL)</b>    | <b>66,67%</b>                 |
| 38   | Universidade Federal da Bahia (UFBA)             | 66,67%                        |
| 39   | Universidade Federal Rural de Pernambuco (UFRPE) | 66,67%                        |
| 40   | Universidade Federal do Cariri (UFCA)            | 66,67%                        |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Ainda, de acordo com Brasil (2022h), constata-se, por meio de filtragem por avaliação da informação dos serviços disponibilizados pelos órgãos na carta de serviços no portal Gov.br, quando é feita a análise sobre a amostra das IFES, a mesma UFAL mostra um avanço significativo, onde fica classificada em 5º lugar, no total das 64 IFES cadastradas e monitoradas no painel de monitoramento de serviços federais, atingindo um percentual de 80% na avaliação pelos usuários, empatada com a UNIVASF que obteve o mesmo percentual junto a seus usuários, conforme se verifica no Quadro 9.



Quadro 9 - Painel de monitoramento Gov.br – IFES por avaliação da informação

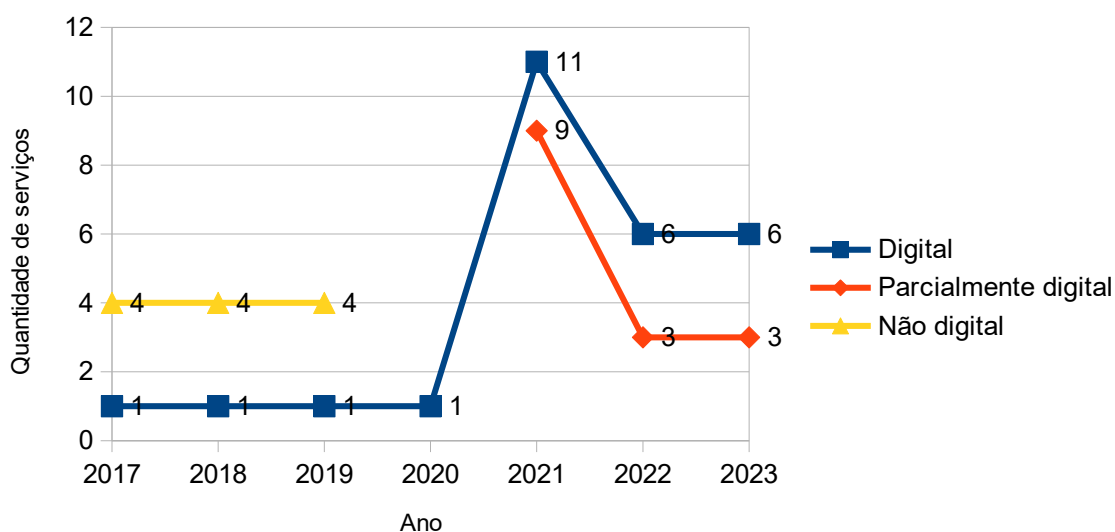
| Painel de monitoramento de serviços federais<br>Visão detalhada por instituições federais de ensino superior |  |                         |
|--|--|-------------------------|
| Posição  | Órgão  | Avaliação da informação |
| 1  | Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)                       | 100%                    |
| 2  | Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)                    | 88,89%                  |
| 3  | Fundação Universidade Federal do Acre (UFAC)                     | 85,71%                  |
| 4  | Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFS)                   | 83,33%                  |
| 5  | <b>Universidade Federal de Alagoas (UFAL)</b>                    | <b>80%</b>              |
| 6  | Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) | 80%                     |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Na UFAL foram implementados, de acordo com o Gráfico 4, seis dos nove serviços digitais exigidos Catálogo de Serviços da Rede Federal de Ensino, verifica-se que, como a Universidade dispõe de uma carta de serviços ao usuário com gestão descentralizada, ficando a cargo de cada unidade organizacional a inclusão, atualização e exclusão dos serviços providos por ela, isso pode prejudicar no sentido da pulverização das informações institucionais.

De acordo com UFAL (2022a), a instituição dispõe na Carta de Serviços avaliação de satisfação ao utilizar a ferramenta. Contudo, a avaliação é genérica, onde não avalia, de forma específica, cada serviço que está cadastrado e proporcionado na carta e, além disso, não é enviado para os usuários após a utilização dos serviços.

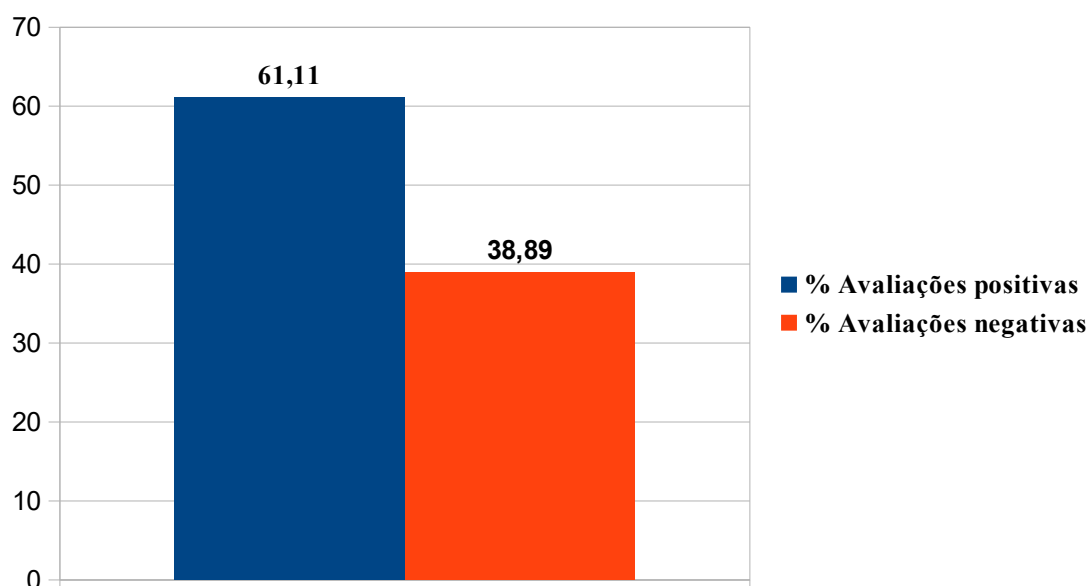
Gráfico 4 - Número de serviços digitais da UFAL no Gov.br



Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

A própria instituição reconhece, de acordo com UFAL (2022a), que a realização de avaliação pelos usuários sobre os serviços, de forma individualizada, precisa ser implementada para todos os serviços que se tornaram digitais, com vistas a proporcionar um melhor estudo, acompanhamento e melhoria da prestação de serviços em meio digital e impactar em aumento de satisfação da comunidade universitária.

Gráfico 5 - Feedback na Carta de Serviços da UFAL no Gov.br (últimos 12 meses)



Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

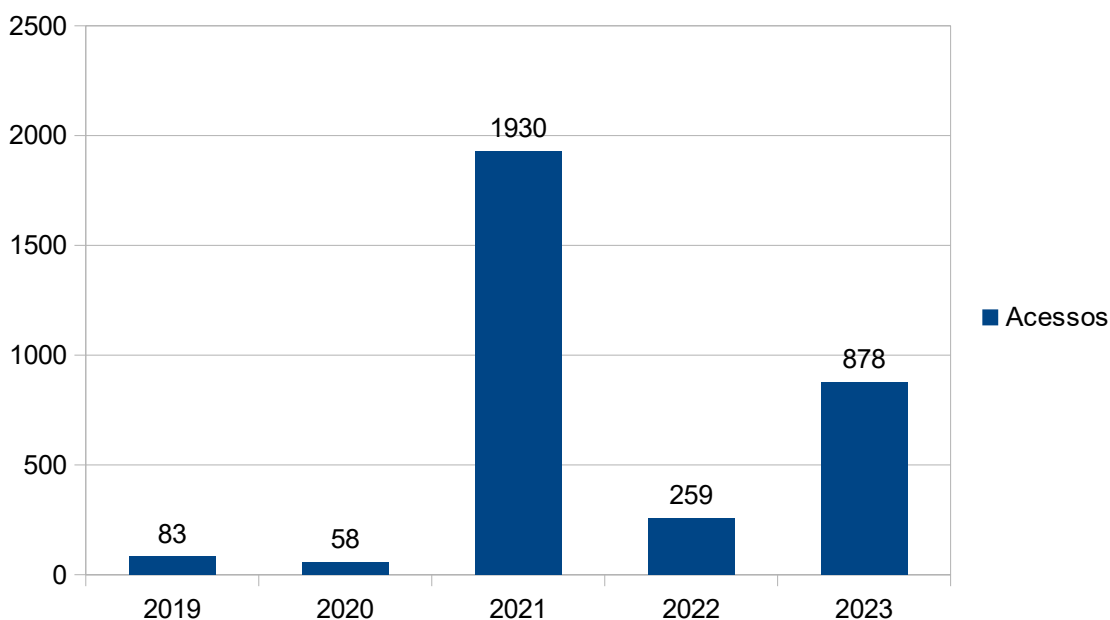
Ao tempo que, de acordo com Brasil (2022h), a UFAL mostra que não digitalizou o total dos serviços divulgados em sua carta de serviços no portal gov.br, a instituição consegue avaliação significativamente alta dos usuários acerca das informações disponibilizadas. Entretanto, por meio do Gráfico 5, o feedback da informação vem mostrando que o público-alvo vem exigindo uma maior qualidade nas informações prestadas através do portal, com uma avaliação positiva de 61,11%, sendo que tem uma avaliação negativa de 38,89% dos usuários, constatando-se oportunidade de melhoria para a plataforma onde são dispostas as informações dos serviços.

Além disso, segundo Brasil (2022h), existe uma demanda, também, crescente de informações a respeito de serviços junto à Universidade, tendo em vista que, após a pandemia de Covid-19, os serviços foram mais requisitados, por conta de

uma demanda reprimida pelo distanciamento social vivenciado à época, salientando-se que, com as atividades sendo executadas de forma híbrida (presencial e remota) pela comunidade universitária (discentes, técnicos e docentes), especialmente a partir do ano de 2021, verifica-se no Gráfico 6 que os acessos tiveram um aumento, pulando de 58 em 2020 para 1.930 em 2021, com uma taxa de crescimento de 3.227,58% do ano de 2021 em relação a 2020, diminuindo no ano seguinte, em 2022, para 259 acessos, com a volta às atividades presenciais.

Entretanto, ainda conforme Brasil (2022h), no presente ano de 2023 voltou a se registrar um aumento significativo nos acessos à página de serviços digitais da UFAL, dentro da plataforma Gov.br, em relação ao ano de 2022, com uma taxa de crescimento, nessa busca realizada pelos usuários, no percentual de cerca de 239%, saindo de 259 acessos e atingindo a marca de 878 acessos, ocupando o 40º lugar no ranking de acessos às páginas dentre as 64 IFES buscadas pelos usuários na página de serviços, demonstrando que o movimento de busca por serviços no meio digital se torna mais consistente, mesmo após o período de pandemia de Covid-19.

Gráfico 6 - Acesso às páginas dos serviços UFAL no Gov.br



Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Quando são filtrados os resultados dos gráficos, de acordo com Brasil (2022h), pesquisando somente a UFAL, evidencia-se que a instituição obteve cerca de 3 mil acessos de usuários às páginas de serviços no Gov.br desde o ano de 2019, mostrando, assim, ampla procura pelo meio digital na prestação dos serviços públicos da Universidade e a importância da plataforma na aproximação junto aos cidadãos e a necessidade de aperfeiçoar a ferramenta que acaba por ser uma das portas de entrada dos usuários com a administração pública.

Ao se comparar, segundo Brasil (2022h), a UFAL com as outras IFES, percebe-se que, no geral, dentro da amostra das 64 IFES cadastradas e monitoradas no painel de monitoramento de serviços federais, a média do nível de digitalização geral das IFES atinge um percentual aproximado de 68,89%, onde se mostra, de acordo com o Quadro 10, que a Universidade fica pouco abaixo do valor, demonstrando-se que ainda precisa se evoluir para digitalização dos serviços e que outras instituições já se encontram mais avançadas nesse quesito.

Quadro 10 - Painel de monitoramento de serviços federais – UFAL x Média das IFES por nível de digitalização

| <b>Painel de monitoramento de serviços federais</b>                 |   |                               |
|---|---|-------------------------------|
| <b>Visão detalhada por instituições federais de ensino superior</b> |   |                               |
| <b>Posição</b>  | <b>Órgão</b>                                  | <b>Nível de Digitalização</b> |
| 37  | <b>Universidade Federal de Alagoas (UFAL)</b> | <b>66,67%</b>                 |
|   | <b>Média das IFES</b>                         | <b>68,89%</b>                 |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Já, quando se trata, conforme Brasil (2022h), da avaliação da informação disponível na página de serviços das IFES na plataforma Gov.br, a UFAL registra um percentual de avaliação bastante amplo, com um percentual de 80%, bem acima da média geral das IFES, no percentual médio em torno de 57,33%, demonstrando-se, desse modo, o interesse dos usuários em dar um retorno sobre a prestação de serviços realizada pela instituição de forma digital, inclusive, observando-se a facilidade do feedback realizado pelos cidadãos que buscaram a página. O Quadro 11, porém, demonstra que, a nível geral das IFES, o percentual tem potencial para um maior avanço a respeito desse retorno sobre a avaliação dos serviços.

Quadro 11 - Painel de monitoramento de serviços federais – UFAL x Média das IFES por avaliação da informação

| <b>Painel de monitoramento de serviços federais</b><br><b>Visão detalhada por instituições federais de ensino superior</b> |   |                                |
|--|---|--------------------------------|
| <b>Posição</b>   | <b>Órgão</b>                                  | <b>Avaliação da informação</b> |
| 5  | <b>Universidade Federal de Alagoas (UFAL)</b> | <b>80,00%</b>                  |
|  | <b>Média das IFES</b>                         | <b>57,33%</b>                  |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Ao se tratar, segundo UFAL (2022a), a respeito do PTD da UFAL, o mínimo exigido para composição dos eixos de atuação do documento, à época, pelo Governo Federal, evidencia que a instituição se mostrou alinhada com o parâmetro para construção de suas ações, de acordo com Brasil (2022d), onde estabelece que o instrumento de planejamento da TD pode ser entregue com somente os 3 primeiros eixos de atuação, junto à Secretaria de Governo Digital (SGD).

Dessa forma, conforme o Quadro 12, pode-se observar que um dos eixos mais importantes do EGD teria a possibilidade de ficar de fora do PTD dos órgãos, que é o Eixo 4 – Segurança e privacidade, com isso, não sendo necessário empreender esforços para projetos e ações nesse âmbito de atuação, quando da exigência vigente na época de publicação.

Quadro 12 - Painel comparativo – Eixos de atuação do PTD

| <b>Painel comparativo – Eixos de atuação do PTD</b>   |                                   |  |
|---|-----------------------------------|--|
| <b>Instrumento de planejamento da TD</b>  | <b>Quantidade de eixos no PTD</b> | <b>Descrição dos eixos de atuação</b>  |
| PTD do Ministério da Educação (MEC)   | 5                                 | Eixo 1 - Transformação de Serviços<br>Eixo 2 - Unificação de canais digitais<br>Eixo 3 – Interoperabilidade de sistemas<br>Eixo 4 - Segurança e Privacidade<br>Eixo 5 - Projetos Especiais |
| PTD da Universidade Federal de Alagoas (UFAL)   | 3                                 | Eixo 1 - Transformação Digital dos Serviços<br>Eixo 2 - Unificação de Canais Digitais<br>Eixo 3 - Interoperabilidade de Sistemas   |
| <b>Normas/legislações do Governo Federal para elaboração do PTD</b>   | <b>Eixos previstos no PTD</b>     | <b>Descrição dos eixos de atuação</b>  |
| Exigência para o PTD, contida no Art. 3º, inciso I, do Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020.                               | 3                                 | Eixo 1 - Transformação Digital dos Serviços<br>Eixo 2 - Unificação de Canais Digitais<br>Eixo 3 - Interoperabilidade de Sistemas   |
| Guia do Gestor para o PTD da Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (SGD-MGI) | 4                                 | Eixo 1 - Transformação de Serviços<br>Eixo 2 - Unificação de canais digitais<br>Eixo 3 – Interoperabilidade de sistemas<br>Eixo 4 - Segurança e Privacidade                                |
| Exigência do Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022 (Altera o Decreto nº 10.332/2020)  | 4                                 | Eixo 1 - Transformação de Serviços<br>Eixo 2 - Unificação de canais digitais<br>Eixo 3 – Interoperabilidade de sistemas<br>Eixo 4 - Segurança e Privacidade                                |

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

A partir das diretrizes da EGD 2020 a 2023, lançada primeiramente para uma vigência de 2 anos, ou seja, de 2020 a 2022, através do Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, em seguida alterada pelos Decretos nº 10.996/2022 e nº 11.260/2022, passou a ter vigência de 4 anos, se mostra evidente o esforço em ampliar a melhoria do planejamento institucional dos órgãos no que tange aos serviços públicos, destacando-se o papel da segurança da informação, com o advento da LGPD, onde se pretende garantir a segurança e privacidade dos cidadãos, com isso foi adicionado o eixo 4 de atuação do PTD.

Ao realizar a investigação sobre o PTD da UFAL, segundo UFAL (2022a), percebe-se que a instituição se propôs a colocar em prática determinada quantidade de ações por eixo de atuação, então, quando comparamos com outra IFES, de acordo com FUFOP (2022), a Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (FUFOP), que, a título de comparação, conforme Brasil (2022h), se mostra bem

classificada a nível nacional, onde obteve o percentual máximo (100%) dentro da amostra das 64 IFES cadastradas e monitoradas no painel de monitoramento de serviços federais em relação ao nível de digitalização e, ainda, atingiu o percentual de 76,47% relativo à avaliação da informação, conforme Quadro 13, salienta-se as diferenças nas iniciativas de cada instituição para o instrumento de planejamento da TD.

Dessa forma, a UFAL, no comparativo com a FUFOP, se mostra com nível significativo na avaliação da informação, porém, necessita empreender mais esforço relativo ao nível de digitalização dos serviços, observando-se que tem iniciativa e, ao mesmo tempo, apresenta oportunidades de melhoria para propor ações em cada eixo de atuação do PTD.

Quadro 13 - Painel comparativo UFAL e FUFOP

| <b>Painel de monitoramento de serviços federais</b>                 |  |                                |
|---|--|--------------------------------|
| <b>Visão detalhada por instituições federais de ensino superior</b> |  |                                |
| <b>Posição</b>  | <b>Órgão</b>   | <b>Nível de Digitalização</b>  |
| 1   | Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (FUFOP)              | 100%                           |
| 2   | Universidade Federal da Integração Latino-Americana (UNILA)      | 100%                           |
| 3   | Fundação Universidade de Brasília (UNB)                          | 100%                           |
| 4   | Universidade Federal de Alfenas (UNIFAL-MG)                      | 100%                           |
| 5   | Universidade Federal de Itajubá (UNIFEI)                         | 100%                           |
| 6   | Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)               | 100%                           |
| 7   | Universidade Federal do Triângulo Mineiro (UFMT)                 | 100%                           |
| 8   | Fundação Universidade Federal de São Carlos (UFSCar)             | 100%                           |
| 9   | Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)                    | 100%                           |
| 10  | Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)                       | 100%                           |
| <b>37</b>   | <b>Universidade Federal de Alagoas (UFAL)</b>                    | <b>66,67%</b>                  |
| <b>Posição</b>  | <b>Órgão</b>   | <b>Avaliação da informação</b> |
| 1   | Universidade Federal de Rondonópolis (UFR)                       | 100%                           |
| 2   | Universidade Federal do Oeste da Bahia (UFOB)                    | 88,89%                         |
| 3   | Fundação Universidade Federal do Acre (UFAC)                     | 85,71%                         |
| 4   | Fundação Universidade Federal de Sergipe (UFS)                   | 83,33%                         |
| <b>5</b>  | <b>Universidade Federal de Alagoas (UFAL)</b>                    | <b>80%</b>                     |
| 6   | Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF) | 80%                            |
| 7   | Universidade Federal da Bahia (UFBA)                             | 78,26%                         |
| 8   | Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (FUFOP)              | 76,47%                         |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

O comparativo das instituições, incluindo o PTD do MEC, segundo Brasil (2022h), mostra que a UFAL tem um cenário, para o seu contexto, em termos de ações propostas para cada eixo de atuação do instrumento de planejamento da TD da instituição, onde a quantidade de ações, no total, foi estabelecida em 06 ações,

então, de acordo com FUFOP (2022), quando se compara com a UFAL, se verifica que a mesma definiu 32 ações no seu documento, abaixo da quantidade de ações definidas pelo MEC, que totalizaram 280, entretanto, com realidade institucional significativamente divergente das IFES, somente a título de comparação, conforme evidenciado no Quadro 14.

Quadro 14 - Painel comparativo MEC x UFAL x FUFOP – Ações do PTD

| <b>Painel comparativo MEC x UFAL x FUFOP – Eixos de atuação e ações do PTD</b> |                         |  |                              |
|--|-------------------------|--|------------------------------|
| <b>Instrumento de planejamento da TD</b>                                       | <b>Eixos de atuação</b> | <b>Quantidade de ações por eixo de atuação</b> | <b>Total de ações no PTD</b> |
| PTD do Ministério da Educação (MEC)  | 1                       | 64   | 280                          |
|  | 2                       | 106  |                              |
|  | 3                       | 99   |                              |
|  | 4                       | 7  |                              |
|  | 5                       | 4  |                              |
| PTD da Fundação Universidade Federal de Ouro Preto (FUFOP)                     | 1                       | 30   | 32                           |
|  | 2                       | 1  |                              |
|  | 3                       | 1  |                              |
| PTD da Universidade Federal de Alagoas (UFAL)                                  | 1                       | 3  | 6                            |
|  | 2                       | 2  |                              |
|  | 3                       | 1  |                              |

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

Além disso, de acordo com Brasil (2022h), percebe-se a falta de avaliação individualizada de cada um dos serviços que compõem o catálogo ou carta da instituição no portal Gov.br, que, por sua vez, conforme Brasil (2022f), contam somente com 9 serviços, seguindo o mínimo exigido pelo Catálogo de Serviços da Rede Federal de Ensino.

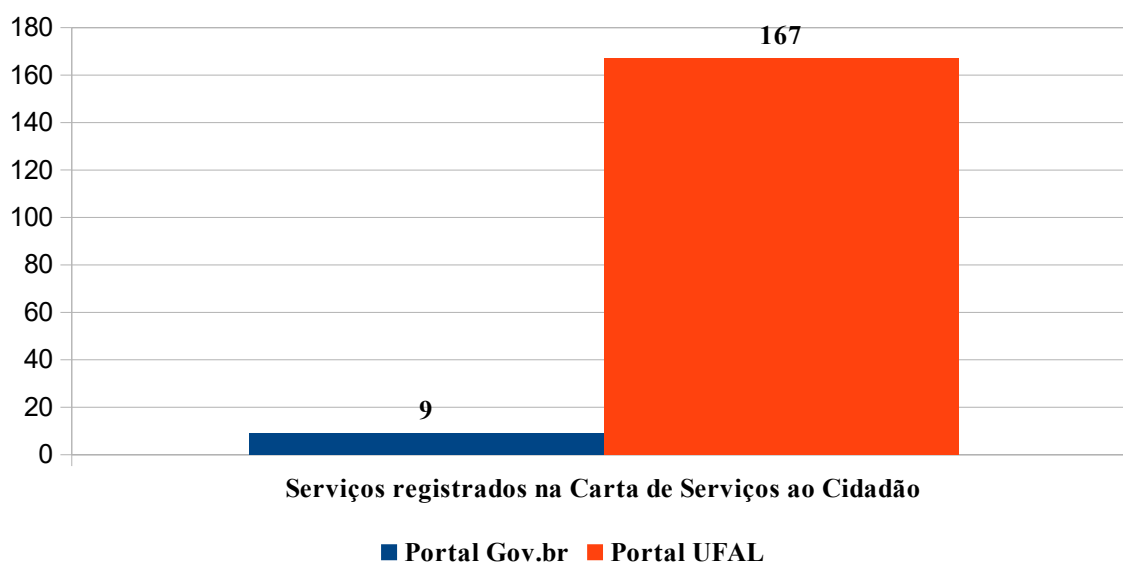
Entretanto, segundo UFAL (2023), em seu portal institucional ou site da instituição, na seção que detalha sua Carta de Serviços ao Cidadão, divulgada para sua comunidade universitária, atualmente são registrados 167 serviços cadastrados, que servem para que seus usuários (discentes, técnicos e docentes) e cidadãos em geral possam se informar sobre os serviços prestados pelo órgão, os modos para acessá-los, as diretrizes e níveis de qualidade.

Segundo Brasil (2021a), a Carta de Serviços relativa à UFAL no portal Gov.br encontra-se com 9 serviços cadastrados para os cidadãos, que proporciona que fiquem mais próximos da administração pública, porém, muito aquém do número



cadastrado no portal institucional da Universidade, com 167 serviços cadastrados, cerca de 1755% superior em quantidade de serviços, divergindo da informação disponibilizada no Gov.br e, ainda, não permite a avaliação de cada serviço, portanto, sem exercer um poder de cobrança por melhorias no atendimento, conforme se pode observar no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Quantidade de serviços na Carta de Serviços ao Cidadão (UFAL e Gov.br)



Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor (2023).

O registro na Carta de serviços ao cidadão demonstra que a UFAL está comprometida com o cumprimento do que é definido pelo Governo Federal, de acordo com Brasil (2022f), através do Catálogo de Serviços da Rede Federal de Ensino, porém, o Gráfico 7 mostra a capacidade de realizar a transformação digital de uma quantidade mais ampla de serviços prestados à sua comunidade.

Na pesquisa, demonstra-se claro que o Governo Federal, tenta efetuar o monitoramento dos órgãos que realizam a avaliação dos seus serviços, com vistas a aperfeiçoar o atendimento e ampliar a satisfação dos cidadãos que buscam o atendimento da APF. Dessa forma, conforme Brasil (2022h), a UFAL, embora tenha cadastrado os 9 serviços exigidos para a Rede Federal de Ensino, não realiza a avaliação desses serviços individualmente e, ainda, não digitalizou totalmente os mesmos, de acordo com o que pode se observar no Quadro 15.

Quadro 15 - Painel de monitoramento Gov.br – Visão detalhada por serviços da UFAL

| <b>Painel de monitoramento de serviços federais: Visão detalhada por serviços – UFAL</b> |   |                               |                                |                             |  |                                    |
|--|---|-------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--|------------------------------------|
| <b>Item</b>  | <b>Serviço</b>  | <b>Nível de digitalização</b> | <b>Avaliação da informação</b> | <b>Avaliação do Serviço</b> | <b>Quantidade de avaliações do Serviço</b> | <b>Acessos à página do Serviço</b> |
| 1  | Matricular-se em curso de Pós-Graduação - UFAL  | Digital                       | -                              | -                           | -  | 67                                 |
| 2  | Matricular-se em curso de extensão - UFAL   | Digital                       | 50,00%                         | -                           | -  | 69                                 |
| 3  | Matricular-se em curso de graduação - UFAL  | Digital                       | 66,67%                         | -                           | -  | 134                                |
| 4  | Obter Diploma de Pós-Graduação - UFAL   | Parcialmente digital          | -                              | -                           | -  | 32                                 |
| 5  | Obter a 2ª via de diploma de graduação ou pós-graduação - UFAL  | Parcialmente digital          | 50,00%                         | -                           | -  | -                                  |
| 6  | Obter diploma de Graduação - UFAL   | Digital                       | -                              | -                           | -  | 74                                 |
| 7  | Participar de Processo Seletivo para curso de graduação - UFAL  | Digital                       | 100,00%                        | -                           | -  | 105                                |
| 8  | Participar de Processo Seletivo para curso de pós-graduação stricto sensu (mestrado e doutorado) - UFAL | Digital                       | 100,00%                        | -                           | -  | 209                                |
| 9  | Registrar diplomas de faculdades, centros universitários e universidades privadas para graduação - UFAL | Parcialmente digital          | 0,00%                          | -                           | -  | 188                                |
| <b>Total geral</b>   |   | <b>Digital</b>                | <b>80,00%</b>                  | <b>-</b>                    | <b>-</b>                                   | <b>878</b>                         |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de Brasil (2022h).

Além disso, de acordo com Brasil (2022h), o Governo Federal avalia a UFAL como uma instituição que já se considera como digital em seu nível de digitalização, constatando-se, ainda, que a maioria dos serviços mais acessados na página de serviços Gov.br já foram transformados digitalmente para os cidadãos, ressaltando-se que aqueles serviços ainda não transformados tiveram significativa procura que seria impactada positivamente caso já tivessem um plano de ação para serem prestados de modo digital.

Ademais, a lacuna existente, relativa à avaliação dos serviços de forma individual, apresenta-se como uma oportunidade de melhoria e possível intervenção da gestão da Universidade, no tocante à TD, como forma de aprimorar a entrega de valor do serviço para os cidadãos interessados, por meio da avaliação de cada um dos serviços a ser avaliado pelos usuários, onde a UFAL poderia realizar mudanças necessárias e pontuadas por sua comunidade.

A respeito do acompanhamento, revisão e atualização do PTD da UFAL, se faz evidente, conforme UFAL (2022a), que a instituição não deixa claro, em seu plano de ações, um canal para que seja acompanhada a evolução do monitoramento acerca do documento institucional, onde não se observa que, nas ações propostas pela Comissão para Transformação Digital (CTD), não se tem uma metodologia de gestão que otimize as ações a serem efetuadas pela UFAL a fim de demonstrar o andamento e os resultados parciais ou finais das ações por meio de métricas ou indicadores, tendo em vista possibilitar que os usuários vejam o esforço da gestão em aprimorar os serviços digitais.

Nas pesquisas de indicadores e métricas de performance, coletadas nos portais de gestão do Governo Federal e da UFAL demonstra-se, de acordo com Calvo (2004), que a instituição tem a capacidade de gerenciar de melhor forma, como uma oportunidade de melhoria, em estruturar a demanda do PTD por meio de utilização de dados sobre a TD na Universidade com a utilização de um tratamento descritivo dos dados, com vistas a superar as deficiências apresentadas nos painéis de monitoramento dos serviços digitais do Governo.

Segundo Brasil (2023), evidencia-se que o debate sobre a transformação digital na APF permanece em atenção pelo Governo Federal, com vistas a realizar a atualização da EGD para o período entre 2024 e 2027, onde seria chamada de Estratégia Nacional de Governo Digital (ENGD), que vai suscitar ações para a TD das instituições públicas, visando-se a oferta de melhores serviços, de forma mais simplificada e acessível em tempo e local, com menores custos para os usuários.

O objetivo do Governo Federal, junto aos órgãos, conforme Brasil (2023), para a TD seria o de um esforço para um poder público que estivesse alicerçado em alguns princípios: (1) Eficiência e Sustentabilidade; (2) Inteligência e Inovação; (3) Foco no Cidadão e Inclusão; (4) Confiabilidade e Segurança; (5) Integração e Colaboração; e (6) Transparência, Abertura e Participação.

Com essas mudanças e a instituição de uma ENGD 2024-2027, em substituição à EGD 2020-2023, de acordo com Brasil (2023), será necessário por parte da UFAL um esforço participativo junto ao Governo Federal e que a instituição, a partir daí, revise e atualize seu PTD, de forma a estar em conformidade com as premissas a serem estabelecidas pelo novo documento, onde se faz ainda mais necessário, com as alterações legislativas impostas pelos Decretos nº 10.996/2022 e

nº 11.260/2022, a implementação de ações por parte da UFAL para o Eixo 4 – Segurança e Privacidade que passa a ser obrigatório no PTD.

A atualização da E-Digital, conforme Brasil (2022i), também traz implicações no que se refere ao cumprimento das ações de modo mais prático, onde as ações são monitoradas pelo Governo Federal, no sentido de estarem de acordo com eixos temáticos da E-Digital, com a finalidade de proporcionar a harmonização das iniciativas ligadas ao ambiente digital do Poder Executivo.

À medida que, de acordo com Brasil (2022h), se analisa o componente de avaliação de satisfação, onde o usuário do serviço digital individualizado pode avaliar os aspectos qualitativos relativos ao atendimento realizado pela administração pública, no caso, a UFAL, se constata que não há serviços integrados à avaliação na plataforma Gov.br. Portanto, não há nenhuma avaliação respondida e não são geradas as relações entre avaliações respondidas e avaliações geradas, tendo em vista a ausência de dados no sistema do Painel de avaliação de satisfação de serviços federais, pois, a instituição ainda não realiza essa integração da avaliação sobre cada serviço oferecido digitalmente junto aos cidadãos, perde-se, com isso, se aperfeiçoar, de acordo com os padrões de qualidade do Governo Federal.

A ferramenta de avaliação de satisfação, conforme Brasil (2022h), entra no rol de obrigações a serem cumpridas, através da inserção de cada serviço digitalizado do órgão (UFAL) com o recurso ofertado pela SGD, então, com a integração do serviço, os cidadãos teriam a possibilidade de atribuir pontuação, iniciada em 1 (um) e podendo-se chegar a 5 (cinco) como nota máxima para o serviço digital, a fim de se juntar as avaliações para serem mostradas aos usuários na própria plataforma do serviço no Gov.br, também no painel de avaliação de serviços e, ainda, compor a classificação, seja para ser consultada a própria UFAL, seja para observar a classificação geral das instituições públicas federais ou dos serviços de toda a APF.

Ao passo que, segundo Brasil (2022h), com a carência da UFAL em realizar a integração de cada um dos serviços digitais ofertados na plataforma de serviços ao cidadão no Gov.br, a instituição se priva do levantamento de dados estatísticos para coleta de informações relevantes para aprimoramento de seu atendimento online, de modo que poderiam ser geradas, por exemplo, as maiores notas obtidas e quais serviços obteriam essas avaliações, também seria sintetizada a média geral, o quantitativo de pessoas que avaliaram individualmente cada serviço, por meio de

descrição dos indicadores, com a possibilidade de filtrar por tempo, órgão e serviços, de acordo com o previsto na Portaria SGD/ME nº 548/2022 a qual dispõe que as pontuações da avaliação de satisfação dos cidadãos compõem duas classificações: uma para serviços e outra para os órgãos da APF.

De acordo com UFAL (2022h), o PDTIC 2020-2023, em seu plano de gestão de riscos, que informa que a Universidade não constituiu uma política para realizar a gestão de riscos voltados à área de TIC, onde seria um processo tendo em vista identificar, avaliar, administrar e controlar esses acontecimentos ou ocorrências, a fim de dar suporte a uma objetividade no que se refere aos objetivos de TIC da instituição, se fazendo necessária para fundamentar o orçamento relativo a TIC e prosseguimento dos planos estratégicos da UFAL.

De acordo com o Quadro 16, são mostrados os principais riscos levantados no plano de gestão de riscos para a consecução do PDTIC UFAL 2020-2023, onde se observa, quando associamos com a TD, que as alterações nas normas legais e a escassez de recursos humanos para a área de TIC, se relacionam de forma significativa para o êxito do PTD, tendo em vista que as ações da TD dentro da UFAL dependem das regras legais e da ação de responsáveis da área de TIC e da gestão para que obtenha êxito na digitalização dos serviços da Universidade.

Quadro 16 - Principais riscos do Plano de gestão de riscos do PDTIC UFAL 2020-2023

| <b>Item</b> | <b>Descrição do risco</b>                                     |
|-------------|---|
| R1          | Contingenciamento Orçamentário                                |
| R2          | Falta de acompanhamento do PDTIC                              |
| R3          | Alteração nas normas legais de TIC                            |
| R4          | Rotatividade dos servidores da área de TIC                    |
| R5          | Diminuição do quantitativo de pessoal da área de TIC          |
| R6          | Mudanças na Gestão Institucional e descontinuidade dos Planos |

Fonte: Dados da pesquisa, extraídos de UFAL (2022h).

Além disso, de acordo com UFAL (2022h), se mostra a necessidade de que a UFAL direcione esforços para cumprir com indicadores do seu plano diretor e que a ausência de uma política de gestão de riscos em TIC tem a capacidade de prejudicar as estratégias voltadas para a transformação digital, vide que, com as alterações nas legislações de TIC e a descontinuidade das estratégias as quais precisam ser

renovadas, para cumprirem com a missão da instituição e da EGD do Governo Federal, devem levar em conta o estabelecimento de uma capacitação constante de sua equipe, comissão do CTD/UFAL, no que se refere ao seu plano de transformação digital.

### **4.3 Resultados e Discussões**

Os resultados foram subdivididos para maior assertividade da pesquisa, ainda para cumprimento da proposta definida na dissertação, tanto para o problema de pesquisa, quanto para os objetivos de pesquisa específicos, detalhados na metodologia descrita no trabalho, segundo Gil (2017), Yin (2010) e Bardin (2004).

Dessa forma, como foi estabelecido no procedimento de análise dos dados, esta dissertação tem objetivos específicos para a técnica de pesquisa bibliográfica e para a técnica documental, compreende-se, então, que a disposição dos resultados fica de melhor forma dispostos, tendo em vista a ampla quantidade de dados e informações obtidos na pesquisa.

Portanto, a seguir inicia-se com a apresentação dos resultados da análise bibliográfica, demonstrando-se o que foi obtido da análise relativa à revisão de literatura sobre a TD no serviço público e sua evolução dentro do Governo Federal. Em sequência, são identificados os resultados da análise documental e situacional, com o contexto da instituição evidenciado, relativo ao tema, comparando-se com outras IFES e com o que foi preconizado pelo Governo Federal, com a finalidade de que sejam constatados os impactos das iniciativas em políticas públicas aplicadas dentro das pretensões da pesquisa.

#### **4.3.1 Resultados e discussões da análise de dados bibliográficos**

Os achados bibliográficos encontrados utilizam-se de vieses voltados para o ambiente empírico, porém, com contextos diferentes, através de pesquisadores brasileiros, que realizam exploração acerca dos temas propostos na dissertação, incluindo o referencial teórico e a evolução cronológica da administração pública relativa ao tema.

Por meio dos trabalhos selecionados no levantamento dos aportes teóricos sobre o tema da TD, observa-se que se investiga a temática de aumento do

engajamento da administração pública na busca para se transformar em um governo digitalizado, pela leitura completa e análise de conteúdo dos trabalhos selecionados.

A pesquisa dos autores citados ocorreu por meio de pesquisa qualitativa exploratória e foram levantadas barreiras em busca na literatura, onde são retratadas as políticas do governo brasileiro e suas estratégias para atuação digital, levando o serviço público para um maior esforço de gestão para adequação às boas práticas na transformação digital e ainda demonstrando as limitações para que isso aconteça.

Diferentes tipos de levantamentos foram verificados e identificados, direcionados a variadas camadas da administração pública federal, por meio de dados secundários e primários (questionários e entrevistas, especialmente com gestores), retratando-se perspectivas quantitativas e qualitativas, com análises aplicadas, através de comparação de estudos e utilização de indicadores com a finalidade de verificar os resultados alcançados para o objetivo geral, objetivos específicos e problema de pesquisa propostos.

Na análise bibliométrica, os conceitos de TD são intensamente abordados, principalmente nos trabalhos dos autores Filgueiras, Cireno e Palotti (2019), Brognoli e Ferenhof (2020), Viana (2021) e Facin et al. (2022), de forma que são tratadas não somente as teorias, como também são pesquisadas suas relações, com diferentes tipos de levantamentos, com esferas de governo diversas, por meio de dados secundários e até de dados primários, através de pesquisas com entrevistas, junto aos agentes públicos com percepções quantitativas e qualitativas, deixando esses trabalhos com maior aderência à pesquisa deste artigo.

Os trabalhos selecionados apresentaram significativas discussões no que se refere à evolução da transformação digital no Brasil e no mundo, ilustrando-se a linhas do tempo de iniciativas, legislações, programas de incentivo, ações, grupos de trabalho, dentro do Brasil, voltados para a TD, onde o Governo Federal brasileiro alinha-se às melhores práticas mundiais, figurando o país em nível de classificação elevado no âmbito do atendimento de sua população por meio de serviços digitais, onde cumpre e supera vários índices, conforme Banco Mundial (2022) sugere em termos comparativos.

Ressalta-se, no entanto, nos trabalhos selecionados, que ainda há muito que se realizar para melhorar o ambiente de TD no Brasil, como a ampliação do acesso à internet, a melhor estruturação de infraestrutura de TIC na administração pública e

para a própria população, a ausência de capacitação para ferramentas digitais, a disponibilização de mais serviços e canais, complementando-se a ausência de uma maior discussão científica, que precisa ser estimulada, a fim de uma maior produção acadêmica para a temática.

Foi demonstrado, ainda, que, pelo levantamento bibliográfico que a administração pública, em suas diversas esferas (federal, estadual e municipal), vem empreendendo um amplo esforço, inclusive coordenado por políticas, normas, legislações, comitês, para que, independentemente de gestões públicas transitórias, se faz evidente um ambiente de continuidade, que se demonstra favorável para que a transformação digital seja levada em conta como uma política de estado, ou seja, de modo permanente.

Com relação às teorias e concepções apresentadas no levantamento bibliográfico, pela análise dos conteúdos dos artigos, se leva a crer que as definições da temática da Transformação Digital se fazem majoritariamente mais debatidas por autores e teóricos estrangeiros, sinalizando-se, com isso, que o tema no Brasil carece de um maior estudo teórico e, até mesmo, que se analise a teoria em ambiente prático ou empírico com maior frequência, onde se demonstra que se faz necessário um maior impulsionamento da aproximação do ambiente acadêmico e científico daqueles grupos ou pessoas que se interessam em discutir teorias e sistematizar ações desenvolvidas com essa temática da TD.

Além disso, se faz importante considerar que a participação social não se faz só com o pensamento de ter o usuário como consumidor, mas também, o considerando como sujeito na TD, opinando e agindo de forma participativa na estratégia digital, onde o Governo Federal vem considerando, da mesma forma, as contribuições do setor privado, de especialistas, de pessoas interessadas em somar com o aperfeiçoamento da transformação digital na administração pública, reunindo-se com esses atores e definindo o que pode ser trazido à tona de impacto positivo no que se refere à geração de valor público, a fim de trazer maior satisfação, transparência, agilidade, economicidade e segurança para toda a sociedade atendida pelos serviços digitais.

Os termos de busca “digital transformation” ou “digital transformation & brazilian public administration” utilizados nas plataformas de dados acadêmicos na pesquisa por trabalhos e sua relação com os resultados encontrados demonstram o potencial interesse pelo tema da transformação digital por autores brasileiros, em



publicações nacionais e internacionais e que os autores brasileiros têm levado o contexto brasileiro do tema para discussão ao redor do mundo.

Porém, ao se tratar de termos de busca como “digital transformation plan & federal university” ou “digital transformation plan & public administration” ou “digital transformation plan & public universities” que versam sobre um assunto muito específico, que é o plano de transformação digital, depreende-se que, por ser relativo a algo significativamente peculiar ao contexto brasileiro de iniciativa na temática da TD, ou seja, um documento institucional que estimula órgãos da APF a estabelecer ações específicas para efetivar a transformação digital de seus serviços, fundamentados a partir dos princípios, objetivos e iniciativas da EGD do Governo Federal.

Portanto, há que se destacar que, no tocante ao termo “plano de transformação digital”, não se fazem inferências no levantamento bibliográfico, por ser um assunto bastante específico dentro do tema da transformação digital e estar imerso nas estratégias de governo digital brasileiro. Com isso, os trabalhos encontrados e, mais especificamente, os selecionados, abordam predominantemente sobre a transformação digital na literatura, legislações e exigências do Governo Federal dentro do serviço público brasileiro em linhas mais gerais ou amplas.

Por conseguinte, o termo “plano de transformação digital” pesquisado no levantamento bibliográfico, por não encontrar achados bibliográficos nas bases de dados científicos, tendo em vista a particularidade do tema para o contexto do poder público brasileiro, constatando-se, embora seja considerado relevante para a distinção do país no que se refere à TD em índices internacionais, essa significância só acaba sendo comprovada na pesquisa documental, junto a documentos institucionais junto ao Governo Federal e organismos internacionais que avaliam a situação de governança digital e de transformação digital dos serviços no mundo.

#### 4.3.2 Resultados e discussões da análise documental e diagnóstico situacional

Os resultados da análise dos documentos evidenciam o nível de digitalização perto da média geral das IFES e uma avaliação da informação da carta de serviços da UFAL no Gov.br significativamente elevada entre as IFES do Brasil, mas também, demonstram a lacuna existente no PTD da UFAL em relação aos 4 eixos de ações

preconizados pelo Governo Federal, prescritos na Estratégia Brasileira de Transformação Digital, a E-Digital, tendo em vista que em um dos eixos a instituição não prevê iniciativas nem detalha suas ações, deixando em aberto um dos eixos mais relevantes para a transformação digital e, assim, identificando-se oportunidade de melhoria.

Vale salientar que, nos comparativos com o PTD do MEC, percebe-se que o documento do Ministério prevê até a configuração de um PTD com outro eixo complementar, resguardando ainda mais a interação do usuário com a instituição, por meio de um arcabouço mais amplo em segurança digital e privacidade de dados, onde a UFAL precisa definir ações em seu PTD que contemplem o eixo de segurança e privacidade, que é uma temática que se faz presente nas organizações em geral no tocante à área de TIC.

O eixo 4 relativo à segurança e privacidade, conforme Brasil (2022d), se faz relevante por se tratar de tema recorrente para a TD, onde sobre a segurança dos dados e, ainda, a privacidade dos cidadãos se efetiva uma exigência para a APF e organizações em geral, haja vista se realizar do melhor modo o tratamento de dados individuais de cada pessoa no Brasil, com o advento da Lei Geral de Proteção de Dados, segundo Brasil (2022e), preenchendo-se uma lacuna no que se refere à proteção de dados em meios digitais e, também, o estabelecimento de responsabilização para as organizações (públicas e privadas) na administração e processamentos de dados.

Com isso, tendo em vista o cumprimento da LGPD, de acordo com Brasil (2022e), a UFAL tem por dever de definir uma política de segurança de dados e de riscos pública, para toda a sua comunidade e interessados, com a finalidade de tratamento para os denominados “dados pessoais” e os chamados “dados pessoais sensíveis”, estabelecendo-se condições para o procedimento, comunicando-se e resguardando-se os direitos aos usuários, com os respectivos deveres para quem realiza a administração e processamento dos dados, além dos normativos e regras, tendo em vista uma maior precaução ao se tratar os dados dos cidadãos e antes de se efetuar o compartilhamento dos dados de forma pública.

A padronização da questão da segurança de dados se faz significativa para a UFAL cumprir com sua demanda para o PTD e, segundo Brasil (2022e), para dar garantias aos cidadãos que seus dados permanecem protegidos contra o uso indiscriminado, resultado da transformação digital implementada em âmbito

brasileiro, oportunizando-se à Universidade atualizar seu PTD com a implementação do eixo de segurança e privacidade, com a definição de sua política de segurança de dados, em âmbito institucional, um benefício para a UFAL.

À medida que se verifica o que foi tratado na análise de dados documentais, ainda se leva em conta que há uma carência relevante, em relação ao PTD da UFAL, na avaliação individual de serviços pelos cidadãos, onde não se integrou o mecanismo de avaliação do governo, por meio do portal Gov.br, para os serviços disponibilizados no portal pela Universidade, de forma que se atribua nota por serviço e não somente um feedback pela informação encontrada na carta de serviços ao cidadão, na referida plataforma de serviços pública.

Portanto, a UFAL, com relação à avaliação individual de serviços pelos cidadãos, deve buscar fazer a integração com a ferramenta do Governo Federal, tendo como finalidade que o usuário possa atribuir uma nota para cada serviço utilizado no portal Gov.br, assim, com a adesão e utilização do recurso, a Universidade pode analisar suas oportunidades de melhoria nos serviços, por meio do retorno a respeito da satisfação dos usuários e, ainda, realizar a comparação da média das notas atribuídas nos serviços disponibilizados na plataforma com a média das outras IFES, a partir do momento que a instituição passasse a ter o recurso e estivesse dentro do painel de monitoramento de serviços federais nesse fator.

Da mesma forma, como foi evidenciado na análise documental, há, por parte da UFAL, uma quantidade de serviços cadastrados em seu portal institucional amplamente superior à quantidade de serviços cadastrados na carta de serviços ao cidadão dentro do portal Gov.br, onde são 167 serviços disponíveis no portal da UFAL ante os 9 serviços ofertados no portal Gov.br, uma quantidade que está cerca de 1755% superior, demonstrando-se a ausência de incorporação de serviços da Universidade dentro do portal Gov.br, que poderia facilitar e agilizar o atendimento aos cidadãos da comunidade e interessados.

Dessa informação, pode-se inferir que a instituição deve colocar esforços para realizar uma maior quantidade de cadastros de serviços, haja vista uma maior integração entre portais, tanto para agilizar atendimentos, quanto para aperfeiçoar a gestão e dar maior transparência e amplitude ao que é ofertado pela UFAL, no sentido de estar mais próximo da sociedade em geral, não somente àqueles que atualmente se utilizam dos serviços da Universidade, mas também, aos cidadãos interessados em informações e cobrarem demandas pertinentes.

As estratégias de governança do Governo Federal que preconizam o que a UFAL deve cumprir em termos de transformação digital de seus serviços públicos devem ser levadas em conta, o que foi mostrado na análise documental, onde a transparência deve sempre ser considerada como um dos princípios norteadores, constatando-se a falta de comunicação do PTD da Universidade com relação às suas políticas, que carecem de institucionalização e de maior divulgação, pois, não são encontradas políticas de gestão de riscos na área de TIC, além de uma maior revisão dos planos, que não tem evidências de divulgação.

A instituição se mostra preocupada em seu plano em aumentar as ações, quando, em seu PTD, de acordo com UFAL (2022a), argumenta que existe um potencial de digitalização de serviços que é bastante amplo e que a iniciativa em realizar a digitalização impactaria de forma positiva uma quantidade ampla de cidadãos interessados no atendimento em meio digital, onde, com uma maior transformação digital de serviços, há um mais alto nível de satisfação, além de demonstrar que geraria uma economia e menos esforço do corpo de servidores para realização dos atendimentos presenciais, agilizando-se outras demandas pertinentes da instituição, ou seja, traria para a UFAL um maior aperfeiçoamento na gestão dos serviços públicos.

Ademais, na análise comparativa feita com outras IFES no painel de monitoramento de serviços federais e com o PTD do MEC, se mostra que a UFAL tem capacidade de evoluir na transformação digital dos seus serviços com a ampliação de ações por eixo de atuação do PTD, acompanhando-se as principais iniciativas de outros órgãos, como, por exemplo, as outras IFES pesquisadas, demonstradas na análise documental, haja vista abarcar uma quantidade mais ampla de serviços que podem ser transformadas e o aperfeiçoamento da gestão, tendo como finalidade o alinhamento junto às diretrizes preconizadas pelo Governo Federal.

Com relação ao acompanhamento e monitoramento do PTD da UFAL, destacado na análise documental e previsto no documento institucional, de acordo com UFAL (2022a) e Brasil (2020), infere-se que há uma falta de painéis de indicadores para realizar tal monitoramento, visto que as ações podem até constar de volume estimado de demanda, porém, não são disponibilizadas para o público acompanhar o andamento do alcance de metas para cada ação, tornando, assim, o

acompanhamento deficiente e, com a falta de comunicação das estratégias, se faz difícil a verificação da transformação digital dos serviços da instituição.

Em relação à comissão denominada CTD, da UFAL, que realizou a elaboração do PTD da instituição, com base nos volumes estimativos definidos, constata-se a ausência de metas estipuladas para cada iniciativa dos eixos de ação do PTD, desse modo, não se verifica um acompanhamento real da situação de cada ação, sem percentual de avanço das ações e sem conhecimento ao seu público-alvo sobre o que se vem efetivando em termos de transformação digital de serviços, carecendo de informações, inclusive, para o Governo Federal.

Ao mesmo tempo que se verificam lacunas ou oportunidades de melhoria, com relação à TD no âmbito da UFAL, são verificados óbices de pessoal para o alcance de objetivos nessa temática, como, por exemplo, a ausência de capacitação nessa área, relativo a uma equipe especializada dentro da Universidade, que esteja dedicada a desenvolver recursos digitais para cada eixo de ação do PTD. Então, com a carência de estabelecimento de iniciativas pela CTD, se mostra clara a falta de políticas e normas institucionais, para a capacitação de uma equipe esteja disponível a atuar no desenvolvimento desses recursos voltados para a transformação digital, de acordo com as melhores práticas preconizadas pelo Governo Federal.

Diante desse cenário, a atualização do PTD da UFAL se faz como uma das necessidades para adequação do documento institucional às legislações mais atualizadas e padronizações estabelecidas para a APF pelo Governo Federal e, ainda, para que a TD obtenha êxito com relação aos serviços disponibilizados pela Universidade e, assim, se promova o aperfeiçoamento dos serviços públicos, com impacto direto na sociedade, através da agregação de valor junto aos cidadãos, por meio de economicidade, agilidade, transparência, acessibilidade, responsabilização, princípios esses vinculados ao que se presume como o que há de melhor para a implementação de políticas públicas.

## 5 PLANO DE AÇÃO

A pesquisa busca avaliar a situação do plano de transformação digital da UFAL para a instituição como um todo, porém, mais especificamente para a comunidade universitária, à luz das boas práticas do Governo Federal, não somente sob a perspectiva das lacunas, mas também, sobre o aprimoramento, onde observa-se dados relacionados à segurança digital e, da mesma forma, sobre a proteção sob o ponto de vista da privacidade e os desafios para instituição. Na visão de proteção ao usuário, busca-se avaliar a confiança na ocasião de possíveis lacunas e desequilíbrios do ambiente digital, oriundos das informações e desafios legais previstos, especialmente na EGD e E-digital.

A elaboração e implantação de um plano institucional para a TD, no âmbito da Universidade, necessita de vasta discussão com a comunidade universitária, com fundamentação teórica e levantamento de dados, com realização de um diagnóstico acerca da situação da UFAL na temática, em conjunto com a investigação de fatores influenciadores e circunstanciais para, como resultado, embasar o planejamento de objetivos, atividades com metas, prazos e metodologias as quais precisam ser seguidos pela instituição.

Para tanto, se faz imprescindível estruturar as políticas voltadas para a área de TIC e TD as quais nortearão as iniciativas para um período a ser instituído para cada uma dessas políticas. Então, depois de realizada a argumentação e apresentado o documento, no âmbito da UFAL, o plano tem que ser encaminhado e submetido à apreciação junto ao conselho superior da Universidade, denominado de CONSUNI, que, após aprovação, resulta-se a implementação do documento institucional, com seu acompanhamento a ser realizado de forma periódica, de acordo com o que for disposto em resolução e com o plano aprovado.

Conforme apresentado na análise da realidade estudada, para as lacunas ou ausências identificadas nas dimensões institucionais preponderantes para a transformação digital na UFAL, foram observadas diversas oportunidades de melhoria. Sendo assim, para que fosse possível propor um plano de ação para alcançar o aprimoramento nas dimensões e fragilidades levantadas, elencou-se os pontos com pouca ou nenhuma iniciativa da instituição para a transformação digital, assim como as oportunidades de melhoria, propondo possíveis soluções para cada situação encontrada, às quais recomenda-se intervenções na instituição,

demonstrando-se um ciclo para elaboração do plano de ação para o PTD da UFAL, conforme se observa na Figura 9.

Figura 9 - Ciclo do plano de ação para o PTD da UFAL



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A classificação das oportunidades de melhoria e lacunas do PTD, com suas respectivas atividades para possíveis soluções, em associação com a justificativa e benefício que poderá ocasionar, com uma proposta de como implementar as atividades, seus respectivos responsáveis, local e periodicidade, necessita ser colocada em prática pela gestão da UFAL, tendo em vista que possa adequar seu documento institucional com as diretrizes do Governo Federal, para isso esta pesquisa contempla um plano de ação para que a Universidade obtenha êxito, fundamentado na análise de dados e diagnóstico da situação do plano. Segue Quadro 17 com o plano de ações e metas para atualização do PTD da UFAL.

Quadro 17 - Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL

| Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL  |                  |       |   |   |  |
|--|------------------|-------|---|---|--|
| Etapa: Iniciação   |                  |       |   |   |  |
| Ação   | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta   |
|  | Inicial          | Final |   |   |  |
| Levantar as legislações e exigências do Governo Federal sobre o Plano de Transformação Digital para o serviço público brasileiro.  | 2023             | 2023  | CTD e CGDSI   | Documento com as legislações identificadas  | Expor aos responsáveis sobre as alterações nas legislações relativas ao PTD da UFAL (100%)   |
| Etapa: Planejamento  |                  |       |   |   |  |
| Ação   | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta   |
|  | Inicial          | Final |   |   |  |
| Realizar diagnóstico do Plano de Transformação Digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), por meio da identificação das melhorias necessárias para o aperfeiçoamento documento institucional à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal | 2023             | 2023  | CTD e CGDSI   | Relatório com diagnóstico do PTD da UFAL  | Apresentar diagnóstico situacional aos responsáveis pelo PTD da UFAL (100%)  |
| Elaborar um plano de ação com melhorias necessárias levantadas na pesquisa para aperfeiçoamento do Plano de Transformação Digital na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal.                         | 2023             | 2023  | CTD e CGDSI   | Documento com Plano de ações para aperfeiçoamento do PTD da UFAL                                | Realizar apresentação do plano de ações para aperfeiçoamento do PTD da UFAL aos responsáveis por sua elaboração e acompanhamento. (100%) |
| Capacitar equipe especializada para desenvolvimento de recursos para a transformação digital de serviços do PTD da UFAL  | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) | Documento com Plano de capacitação para a equipe  | Elaborar plano de capacitação para apresentar aos responsáveis pelo PTD da UFAL (100%)   |
| Etapa: Execução  |                  |       |   |   |  |
| Ação   | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta   |
|  | Inicial          | Final |   |   |  |
| Definir de Política de gestão de riscos na área de TIC   | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e CONSUNI                                    | Política de gestão de riscos na área de TIC   | Apresentar e aprovar Política de gestão de riscos na área de TIC no CONSUNI (100%)   |
| Incorporar serviços do portal da Universidade dentro do portal Gov.br  | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | (Quantidade de serviços disponibilizados no Gov.br / total de serviços do portal da UFAL) x 100 | Realizar a incorporação de todos os serviços do portal da UFAL dentro do portal Gov.br (100%)  |



| Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL                                     |                  |       |   |   |   |
|---|------------------|-------|---|---|---|
| Implantar o recurso de avaliação individual de serviços pelos cidadãos no portal Gov.br | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | (Quantidade de serviços com a avaliação individual implantada no Gov.br / total de serviços da UFAL no portal Gov.br) x 100 | Realizar a implantação da avaliação individualizada de todos os serviços da UFAL no portal Gov.br (100%)    |
| Instituir o eixo relativo à segurança e privacidade e definir ações para o mesmo        | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | Relatório com o eixo de segurança e privacidade definido e somatório das ações do eixo                                      | Efetuar o estabelecimento do eixo de segurança e privacidade e suas respectivas ações no PTD da UFAL (100%) |
| Desenvolver e ampliar as ações por eixo de atuação do PTD                               | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e NTI  | Relatório com o somatório das ações por eixo  | Apresentar as ações a serem desenvolvidas e criadas no PTD da UFAL aos responsáveis (100%)                  |
| Etapa: Monitoramento  |                  |       |   |   |   |
| Ação  | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta  |
|   | Inicial          | Final |   |   |   |
| Definir painéis de indicadores de acompanhamento e monitoramento do PTD da UFAL         | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | Somatório de indicadores de acompanhamento do PTD criados   | Realizar a apresentação de indicadores de acompanhamento e monitoramento do PTD da UFAL (100%)              |
| Etapa: Encerramento   |                  |       |   |   |   |
| Ação  | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta  |
|   | Inicial          | Final |   |   |   |
| Atualizar o PTD da UFAL com as padronizações estabelecidas pelo Governo Federal         | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e CONSUNI  | PTD da UFAL atualizado e publicado  | Realizar a apresentação do PTD da UFAL ao CONSUNI para aprovação e posterior aprovação da SGD (100%)        |
| Divulgar do PTD da UFAL   | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI, CONSUNI, Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e Assessoria de Comunicação (ASCOM) | Link de acesso aos documentos de aprovação (Resolução, Portaria, et) do PTD da UFAL   | Publicar o PTD da UFAL no portal da instituição com o(s) documento(s) de aprovação (100%)                   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Com a plano de TD da UFAL atualizado e estabelecido, oriundo das fundamentações levantadas pela pesquisa e apresentadas aos responsáveis pelos encaminhamentos das apreciações institucionais, com o suporte das análises de dados documentais, a comissão, além de ter a aprovação pelo CONSUNI, precisa da avaliação da SGD, atualmente pertencente ao Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (MGI), onde, caso seja aprovada, segue para publicação no portal institucional.

À medida que entre em vigor a atualização do PTD da UFAL e, da mesma forma, a política de gestão de riscos da área de TIC institucional, o caminho a ser seguido a ser observado e realizado tem de ser a capacitação contínua e a retroalimentação do plano de ação proposta nesta dissertação, tendo em vista seguir com o ciclo de aprendizado obtido com a revisão e atualização do referido documento da Universidade, com característica de maior reciclagem e automatização dos processos para a operacionalização das ações e iniciativas. Para dar maior suporte, sugere-se nesta pesquisa que sejam pesquisados, por meio de analogia dos documentos, outros planos de TD de outros órgãos com contextos similares, como outras IFES, que, inclusive, algumas figuram como referência na TD dos seus serviços públicos.

Da mesma forma que o PTD da UFAL apresenta relevância, a política de gestão de riscos da área de TIC se mostra imprescindível para o planejamento estratégico da instituição no que tange ao aprimoramento da TD dos seus serviços, tendo em vista que antecipa quaisquer problemas que possam necessitar de intervenções em termos de serviços digitais, pela CTD e pelo Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) da Universidade. Salientando-se que, em relação à política de gestão de riscos da área de TIC, o PTD tem maior amplitude estratégica para a instituição.

Recomenda-se, ainda, o reforço na Comissão de Transformação Digital (CTD), por meio de indicação do autor desta pesquisa, que vem trabalhando nesse estudo, a ser registrado dentro da área de TIC da instituição, o NTI, tornando mais viável a implementação de melhorias e contribuição junto à UFAL, de forma mais direta e específica, com fundamentação teórica e documental que possa contribuir com o avanço da TD e do documento institucional.

## 6 CONCLUSÕES

A pesquisa demonstrou a significativa contribuição da utilização das ferramentas tecnológicas na construção de estratégias para transformação digital, por meio de pesquisas das boas práticas utilizadas pelo Governo Federal, quando se observa que vem incentivando, adotando e implantando as principais concepções utilizadas amplamente ao redor do mundo e sugeridas pelos principais organismos internacionais, como a OCDE e bem avaliadas pelo Banco Mundial.

Ademais, foi verificado no levantamento bibliográfico que o tema da transformação digital ainda não tem interesse amplo, porém, obteve um aumento na quantidade de publicações nos últimos anos, destacando-se que foi mais publicado no exterior que no território nacional, mesmo com a relevância do tema atualmente, que exigem cada vez mais capacitação profissional para utilização das ferramentas tecnológicas ao dispor dos órgãos de governo.

Depreendeu-se, ainda, que as publicações da temática ainda assumem caráter amplo, sendo a maioria deles estudos sobre as concepções e não sobre sua aplicação prática, divergindo-se, também, nos ambientes pesquisados, onde foram encontradas pesquisas que versam sobre o tema no âmbito privado, de maneira geral, e no âmbito público, de forma mais específica, seja em municípios, estados e na APF.

Constatou-se a importância do governo digital na agregação de valor público junto aos usuários, com o aumento da satisfação dos cidadãos no atendimento por meios digitais, com a economicidade proporcionada para o setor público, além da agilidade, transparência, participação social, ao mesmo tempo que há um aumento na preocupação com a segurança e privacidade dos dados.

Dessa forma, foi realizada a pesquisa documental, com análise documental e situacional, onde realizou-se diagnóstico do plano de transformação digital da UFAL, onde evidenciou-se avanço em várias ações, mas, com lacunas e oportunidades de melhoria, com vistas a ampliar seus serviços públicos digitais, suas ações propostas, cumprimento dos eixos, especialmente relativo à segurança e privacidade, além de uma melhor transparência na efetivação do plano de transformação digital junto aos seus usuários.

Com isso, foi possível responder à questão de pesquisa proposta, à medida que foram evidenciados resultados efetivos no estímulo à transformação digital da

Universidade e, da mesma forma, como a temática ser levada em conta nas pesquisas científicas, bem como na melhoria dos serviços ofertados aos cidadãos, dentro do que é preconizado pelo Governo Federal, seguindo as boas práticas no que tange aos organismos internacionais, que atuam como referências para a administração pública e, também, avaliam, de modo consultivo, a situação nos países, como fazem com o Brasil.

À medida que se considera o objetivo da pesquisa, constatou-se que realmente ele foi atingido, onde permitiu-se verificar, baseado nos estudos realizados, seja a pesquisa bibliográfica ou a documental, sobre a TD na administração pública e na UFAL, além de especificamente o PTD da UFAL, caracterizados pelo uso intensivo das tecnologias digitais como política pública para modernizar e ofertar melhores serviços públicos aos cidadãos, diminuindo-se as distâncias entre o poder público e a APF.

Verificou-se que a compreensão da temática, relacionada à transformação digital proporcionou em curto espaço de tempo, a ampliação da modernização e o monitoramento dos serviços públicos oferecidos aos usuários. Além do estímulo à instituição estudada, verificou-se um impulsionamento aos cidadãos pela implementação da TD, que gera benefícios à própria comunidade interessada nos serviços públicos digitais, de modo a influenciar no maior envolvimento com a estratégia governamental.

Desta pesquisa podem ser apontadas algumas limitações e sugestões, como: (1) o PTD da UFAL está em tempo de revisão e de posterior atualização; (2) precisam ser identificados os resultados das ações do último PTD da instituição, caso tenha obtido avanços; (3) verificar o impacto direto dos serviços digitais da instituição junto aos cidadãos; (4) a disponibilização de documentos oficiais poderia ter contemplado um quantitativo mais amplo nas plataformas de serviços do Governo Federal; e (5) a quantidade de achados de pesquisa no tema ainda não tem um amplo alcance, considerando-se os termos e filtros utilizados nessa pesquisa.

Os resultados encontrados nesta dissertação não demonstraram conclusões definitivas, sugerindo-se que podem ser realizadas pesquisas em outras linhas de investigação, de modo a projetar futuras perspectivas de pesquisa, originando-se de discussões científicas e relativas a políticas públicas, objetivando-se o aprimoramento da implementação da transformação digital na administração pública,

especialmente voltadas para Universidades, que enriqueceria a discussão aqui iniciada.

A investigação acerca do ambiente de TD no que se refere aos serviços públicos da educação superior federal tem a possibilidade de ser aprimorada em outras pesquisas no futuro, através da efetuação de análise de resultados relativos ao próximo plano institucional de TD a ser divulgado pela UFAL, comparando os resultados do próprio PTD da UFAL, com o de outras IFES no painel de monitoramento de serviços federais e, inclusive, com os parâmetros da EGD 2024-2027 e E-digital 2022-2026.

Neste norte, destaca-se a relevância da implementação e monitoramento de políticas públicas fundamentadas em evidências, especialmente alicerçadas em métricas e indicadores preconizados em bases científicas, demonstrando a qualidade da pesquisa, tendo em vista atualizar o PTD da UFAL e dar suporte acadêmico para problemas de pesquisa que podem ajudar a encontrar soluções no contexto estudado.

## REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, B. M.; SILVA, F. C. A.; SOUSA, T. P. A era eletrônica da administração pública federal: desafios e evolução no cenário brasileiro. **Revista Vianna Sapiens**, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 19, 2017. Doi: 10.31994/rvs.v8i2.245. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/245>. Acesso em: 05 set. 2023.

BANCO MUNDIAL. GovTech Maturity Index, 2022 Update: Trends in Public Sector Digital Transformation. Washington, DC: World Bank Group, 2022. Disponível em: <https://www.worldbank.org/en/programs/govtech/2022-gtmi#1>. Acesso em: 07 nov. 2022.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARROS JUNIOR, J. M.; SANTA RITA, L. P.; SILVA, W. V. Transformação Digital na Administração Pública Brasileira: uma Revisão Sistemática de Literatura. **Revista FSA**, v. 19, n. 5, p. 45-64, 2022. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.12819/2022.19.5.3>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BERNAL-MENESES, L.; GABELAS-BARROSO, J. A.; MARTA-LAZO, C. As tecnologias da relação, informação e comunicação (TRIC) como ferramentas de inclusão social. **Interface - Comunicação, Saúde, Educação**, v. 23, p. e180149, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/Interface.180149>. Acesso em: 05 set. 2023.

BRASIL. **Catálogo de Serviços da Rede Federal de Ensino**. Governo Digital. Brasília, 2022f. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-federal-de-ensino>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Central da Qualidade. Governo Digital**. Brasília, 2022h. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 6.932, de 11 de agosto de 2009. Dispõe sobre a simplificação do atendimento público prestado ao cidadão, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma em documentos produzidos no Brasil, institui a “Carta de Serviços ao Cidadão” e dá outras providências. Brasília, DF, ago 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%206.932%2C%20DE%2011%20DE%20AGOSTO%20DE%202009.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20simplifica%C3%A7%C3%A3o%20do,Cidad%C3%A3o%E2%80%9D%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm#:~:text=DECRETO%20N%C2%BA%206.932%2C%20DE%2011%20DE%20AGOSTO%20DE%202009.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20simplifica%C3%A7%C3%A3o%20do,Cidad%C3%A3o%E2%80%9D%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%AAs). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto n. 9.094, de 17 de julho de 2017. Dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/D9094.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Brasília, DF, mar. 2018.

Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. 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, DF, 11 abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3bu0d8l>.

Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em:

<https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto n. 10.996, de 14 de março de 2022. Altera o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2022k. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D10996.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10996.htm#art1). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto n. 11.260, de 22 de novembro de 2022. Dispõe sobre a elaboração e o encaminhamento da Estratégia Nacional de Governo Digital e prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital, instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. 2022l. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm#art7](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm#art7). Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Do Eletrônico ao Digital. Estratégia de Governança Digital. Brasília, 2020a.

Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Documento orientador do cadastro de serviços no portal gov.br para instituições da rede federal de educação profissional, científica e tecnológica e instituições federais de educação superior. Governo Digital. Brasília, 2022g.

Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/rede-federal-de-ensino/doc/sei-23770789-documento-orientador.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital). Ciclo 2018-2022. Brasília, 2022b. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital\\_ciclo\\_2018-2022.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2018-2022.pdf).

Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Ciclo 2022-2026. Brasília, 2022i. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital\\_ciclo\\_2022-2026.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquivosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf). Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. Estratégia de Governança Digital: Transformação Digital – Cidadania e Governo. Brasília, DF: Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, 2018a. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/revisaodaestrategiadegovernancadigital20162019.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011**. Regula o acesso a informações previsto no inciso XXXIII do art. 5º, no inciso II do § 3º do art. 37 e no § 2º do art. 216 da Constituição Federal; altera a Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990; revoga a Lei nº 11.111, de 5 de maio de 2005, e dispositivos da Lei nº 8.159, de 8 de janeiro de 1991; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República [2011]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Lei nº 8.638, de 15 de janeiro de 2016**. Institui a Política de Governança Digital no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, 2016. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Decreto/D8638.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017**. Dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública. Brasília, DF, jun 2017. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13460.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Lei n.º. 13.853, de 08 de julho de 2019**. Dispõe sobre a proteção de dados pessoais e para criar a Autoridade Nacional de Proteção de Dados. Brasília, DF, jul 2019. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13853.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. **Lei n.º 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. Brasília, DF, mai 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado. Os Avanços da Reforma na Administração Pública 1995-1998. Brasília: MARE, Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1998. 127 p. (Cadernos MARE da



reforma do estado. c. 15). Disponível em:  
<http://bibliotecadigital.economia.gov.br/handle/777/641>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Planos Digitais. 2022c. Disponível em:  
<https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/planos-digitais>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Plano de Transformação Digital. 2022d. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/guia-do-gestor/ptd/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Plano de Transformação Digital do Ministério da Educação. 2022e. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acao-a-informacao/transformacao-digital/arquivos/ptde-2021-2022.pdf>. Acesso em: 07 nov. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Transformação Digital. 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acao-a-informacao/transformacao-digital>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Governo Digital. Brasil é reconhecido como segundo líder em governo digital no mundo. [Brasília]: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 21 nov. 2022]. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/brasil-e-reconhecido-como-segundo-lider-em-governo-digital-no-mundo>. Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Secretaria de Governo Digital. Gestão debate objetivos da nova Estratégia de Governo Digital. [Brasília]: Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, 01 set. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/noticias/gestao-debate-objetivos-da-nova-estrategia-de-governo-digital>. Acesso em: 05 set. 2023.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Carta de Serviços. Brasília, 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/universidade-federal-de-alagoas>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BROGNOLI, T. S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.l.], v. 10, p. 01-11, jan. 2020. ISSN 2237-4558. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/index.php/navus/article/view/989>. Acesso em: 06 set. 2022

CALVO, M. C. M. **Estatística descritiva**. Florianópolis: UFSC, 2004.

CAVALCANTI, D. R.; OLIVEIRA, T.; SANTINI, F. O. Drivers of digital transformation adoption: A weight and meta-analysis. **Heliyon**, v. 8, n. 2, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08911>. Acesso em: 31 ago. 2022.

CUNHA, M. A. V. C.; MIRANDA, P. R. M. O uso de TIC pelos governos: uma proposta de agenda de pesquisa a partir da produção acadêmica e da prática

nacional. **Organizações & Sociedade**, v. 20, n. 66, p. 543–566, jul. 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1984-92302013000300010>. Acesso em: 05 set. 2023.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Pesquisa sobre serviços públicos de atendimento do governo federal. Brasília: ENAP, 2018. 75 p. (Cadernos Enap, 55). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3217?mode=full>. Acesso em: 31 ago. 2022.

FACIN, A. L. F., BARBOSA, A. P. F. P. L., MATSUMOTO, C., CRUZ, A. F. S. G. SALERNO, M. S. Temas de destaque na pesquisa em transformação digital: Evidências de estudo bibliométrico e análise de conteúdo. **Revista de Administração de Empresas**, v. 62, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-759020220602>. Acesso em: 21 set. 2022.

FILGUEIRAS, F; CIRENO, F; PALOTTI, P. Digital Transformation and Public Service Delivery in Brazil. **Latin American Policy**, v. 10, n. 2, p. 195-219, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1111/lamp.12169>. Acesso em: 31 ago. 2022.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO. Governança de TI. Plano de Transformação Digital. 2022. Disponível em: <https://nti.ufop.br/governan%C3%A7a-de-ti>. Acesso em: 14 mar. 2023.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

HESS, T.; MATT, C.; BENLIAN, A.; WIESBÖCK, F. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, 123-139, 2016. Disponível em: <https://web.p.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=673e4e82-96cb-49e1-9d0e-fab9091828b1%40redis>. Acesso em: 31 ago. 2022.

KAWASHITA, I.; BAPTISTA, A. A.; SOARES, D. Open Government Data Use in the Brazilian States and Federal District Public Administrations. **Data**, v. 7, n. 1, p. 5, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.3390/data7010005>. Acesso em: 31 ago. 2022.

LAFUENTE, M.; LEITE, R.; PORRÚA, M.; VALENTI, P. Transformação digital dos governos brasileiros: Satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais nos estados e no Distrito Federal. **Banco Interamericano de Desenvolvimento**, 2021. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.18235/0003088>. Acesso em: 05 set. 2023.

LUCIANO, E. M.; WIEDENHÖFT, G. C.; SANTOS, F. P. Promoting social participation through digital governance: Identifying barriers in the Brazilian public administration. **ACM International Conference Proceeding Series**, p. 419-427, 2018. Acesso em: 31 ago. 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1145/3209281.3209376>. Acesso em: 31 ago. 2022.

MOTTA, P. R. A modernização da administração pública brasileira nos últimos 40 anos. **Revista de Administração Pública**, v. 41, n. spe, p. 87–96, 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122007000700006>. Acesso em: 05 set. 2023.

NORTH, K.; ARAMBURU, N.; LORENZO, O. Promoting digitally enabled growth in SMEs. **Journal of Enterprise Information Management**, v. 33, n. 1, p. 238-262, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JEIM-04-2019-0103>. Acesso em: 31 ago. 2022.

OLIVEIRA, K. K. S.; SOUZA, R.A.C. Digital Transformation towards Education 4.0. **Informatics in Education**, v. 21, n. 2, p. 283-309, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.15388/infedu.2022.13>. Acesso em: 31 ago. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. A Caminho da Era Digital no Brasil. Paris: OECD Publishing, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/45a84b29-pt>. Acesso em: 31 ago. 2022.

RACHINGER, M.; RAUTER, R.; MÜLLER, C.; VORRABER, W.; SCHIRGI, E. Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143-1160, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>. Acesso em: 31 ago. 2022.

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: 05 set. 2023.

SCHALLMO, D.; WILLIAMS, C. Digital transformation of business models: Best practices, enablers and roadmap. **International Journal of Innovation Management**, v. 21, n. 8, 1740014, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1142/S136391961740014X>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SINGH, A.; HESS, T. How chief digital officers promote the digital transformation of their companies. **MIS Quarterly Executive**, v. 16, n. 1, p. 1-17, 2017. Disponível em: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=cbe90ff0-1a3d-4ed3-9a39-b07e7274e408%40sessionmgr101>. Acesso em: 31 ago. 2022.

SPANÓ, E.; SILVA, V. Public service innovation in Brazil after covid-19: digital platforms across the levels of public administration. **Rev. Technol. Soc.**, Curitiba, v. 18, n. 52, p.324-348, jul./set., 2022. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/rts/article/view/13111>. Acesso em: 31 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Apresentação. 2022c. Disponível em: <https://UFAL.br/UFAL/institucional/apresentacao>. Acesso em: 31 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Banco de Professor Equivalente (BPE) julho de 2022. 2022g. Disponível em: [https://UFAL.br/servidor/admissao/vagas/quadro-de-referencia-de-servidores-tecnico-administrativos-qrsta/qrsta\\_publicacao\\_2022\\_09.pdf/view](https://UFAL.br/servidor/admissao/vagas/quadro-de-referencia-de-servidores-tecnico-administrativos-qrsta/qrsta_publicacao_2022_09.pdf/view). Acesso em: 21 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Carta de Serviços ao Cidadão. 2023. Disponível em: <https://servicos.UFAL.br/>. Acesso em: 14 mar. 2023.

UFAL. Em nota, UFAL detalha áreas atingidas pelo bloqueio do orçamento. 2022b. Disponível em: <https://UFAL.br/UFAL/noticias/2022/6/em-nota-UFAL-detalha-areas-atingidas-pelo-bloqueio-do-orcamento>. Acesso em: 21 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Os Campi. 2022d. Disponível em: <https://UFAL.br/UFAL/institucional/os-campi>. Acesso em: 31 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Plano de Transformação Digital (PTD) 2020-2022 UFAL. 2022a. Disponível em: <https://UFAL.br/transparencia/documentos/tecnologia-da-informacao/politicas-de-uso/plano-de-transformacao-digital-ptd>. Acesso em: 21 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. PDTIC 2020-2023. 2022h. Disponível em: [https://UFAL.br/transparencia/documentos/tecnologia-da-informacao/politicas-de-uso/pdtic/pdtic-2020-2023-UFAL\\_versao-final-e-completa.pdf](https://UFAL.br/transparencia/documentos/tecnologia-da-informacao/politicas-de-uso/pdtic/pdtic-2020-2023-UFAL_versao-final-e-completa.pdf). Acesso em: 21 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) setembro/2022. 2022f. Disponível em: [https://UFAL.br/servidor/admissao/vagas/quadro-de-referencia-de-servidores-tecnico-administrativos-qrsta/qrsta\\_publicacao\\_2022\\_09.pdf/view](https://UFAL.br/servidor/admissao/vagas/quadro-de-referencia-de-servidores-tecnico-administrativos-qrsta/qrsta_publicacao_2022_09.pdf/view). Acesso em: 21 set. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Total de alunos por situação. UFAL em Números. 2022e. Disponível em: <https://numeros.UFAL.br/>. Acesso em: 21 set. 2022.

VIAL, G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118-144, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>. Acesso em: 31 ago. 2022.

VIANA, A. C. A. Digital transformation in public administration: From e-government to digital government. **Revista Eurolatinoamericana de Derecho Administrativo**, v. 8, n. 1, p. 115-136, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.14409/redoeda.v8i1.10330>. Acesso em: 31 ago. 2022.

WARNER, K.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, v. 52, n. 3, p. 326-349, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>. Acesso em: 31 ago. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

## APÊNDICE

### APÊNDICE A – RELATÓRIO TÉCNICO

#### 1. TÍTULO

ANÁLISE DO PLANO DE TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS À LUZ DAS BOAS PRÁTICAS PRECONIZADAS PELO GOVERNO FEDERAL

#### 2. RESUMO

O presente relatório técnico tem como objetivo formular uma proposta de intervenção com a finalidade de aprimoramento do Plano de Transformação Digital, a partir da análise feita através de documentos institucionais e da literatura a respeito da Transformação Digital no Governo Federal. Para isso, buscou-se identificar as boas práticas preconizadas pelo Governo Federal e a implementação do PTD na UFAL.

A pesquisa realizou análise de Conteúdo, com abordagem metodológica qualitativa, de natureza aplicada e exploratória, coleta de dados secundários, através de pesquisas bibliográficas e documentais. Os instrumentos de coleta de dados recorridos foram: artigos acadêmicos, dissertações, teses, livros, para a pesquisa bibliográfica e, ainda, legislações, portarias, normas e relatórios da instituição UFAL e do Governo Federal, para a pesquisa documental.

Foi evidenciado que o PTD da UFAL, por meio de um diagnóstico da sua situação apresenta iniciativas e números relevantes, porém, também apresentou oportunidades de melhoria e para aperfeiçoamento da TD no órgão e consequente atualização do PTD da UFAL, por meio de plano de ação, tendo em vista o cumprimento legal junto aos órgãos de controle e, também, com os órgãos superiores do Poder Executivo.

Por conseguinte, de acordo com os resultados da pesquisa, apresenta-se plano de ação com intervenções propostas para o PTD da UFAL, com recomendação de reforço na Comissão de Transformação Digital (CTD), por meio de indicação do autor desta pesquisa, que vem trabalhando nesse estudo, a ser

registrado dentro da área de TIC da instituição, o Núcleo de Tecnologia da Informação - NTI, tornando mais viável a implementação de melhorias e contribuição junto à UFAL, de forma mais direta e específica, com fundamentação teórica e documental que possa contribuir com o avanço da TD e do documento institucional.

### 3. INSTITUIÇÃO

É retratada a Universidade Federal de Alagoas (UFAL), no que se refere a um plano estratégico e transversal, englobando todos os setores da instituição, o Plano de Transformação Digital (PTD).

### 4. PÚBLICO-ALVO DA INICIATIVA

A comunidade universitária, incluídos os servidores docentes, técnicos administrativos, discentes e quaisquer cidadãos interessados nos serviços públicos da instituição.

### 5. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A investigação se deu a partir das orientações da Estratégia Brasileira para Transformação Digital (E-digital) e da Estratégia de Governo Digital (EGD), a respeito da avaliação e acompanhamento dos Planos de Transformação Digital, que recomendam dentre outras técnicas, as análises de práticas de forma documental, institucionalizadas nos órgãos da APF.

De forma mais específica, a instituição em análise, a Universidade Federal de Alagoas (UFAL) tem em seu Plano de Transformação Digital (PTD) da UFAL que cumprir com as legislações, critérios e orientações expedidas pelos órgãos superiores do Governo Federal, relativos à transformação digital dos serviços públicos ofertados.

Diante do tema em questão e das exigências legais institucionais, levando-se em conta as constantes transformações nas práticas do serviço público e, especificamente, na UFAL, os impactos previstos para a instituição e a exigência e estímulo da Administração Pública Federal com a implementação e controle do PTD da UFAL, a pesquisa busca diagnosticar a situação do referido plano.

Desse modo, em decorrência das exigências legais, em relação ao que é preconizado pela Secretaria de Governo Digital (SGD), esta pesquisa se propôs a analisar o PTD da UFAL, datado de 2020, com identificação das melhorias necessárias para a adequação do documento, através de oferecimento de um plano de intervenção, a ser apreciado pela alta gestão da instituição e enviado para atualização junto ao Governo Federal.

## 6. OBJETIVOS

No intuito de contribuir para o aperfeiçoamento da TD da Universidade, esta pesquisa, levando-se em conta o resultado das análises de dados documentais da dissertação, tem como finalidade recomendar um plano de ações a ser encaminhado para a gestão da UFAL realizar a apreciação do documento para efetivar uma atualização do Plano de Transformação Digital, com base nas melhores práticas preconizadas pelo Governo Federal.

## 7. RECOMENDAÇÕES DE INTERVENÇÃO

Com a finalidade de sugerir a revisão, o acompanhamento e, especialmente, a atualização do PTD da UFAL, para adequar-se às legislações e práticas mais recentes estabelecidas pelo Governo Federal, demonstra-se o plano de ações, situado no Quadro a seguir, com intervenções recomendadas para que o documento institucional, também, obtenha êxito na TD dos serviços públicos ofertados para a sociedade.

Quadro - Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL<sup>1</sup>

| Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL  |                  |       |   |   |  |
|--|------------------|-------|---|---|--|
| Etapa: Iniciação   |                  |       |   |   |  |
| Ação   | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta   |
|  | Inicial          | Final |   |   |  |
| Levantar as legislações e exigências do Governo Federal sobre o Plano de Transformação Digital para o serviço público brasileiro.  | 2023             | 2023  | CTD e CGDSI   | Documento com as legislações identificadas  | Expor aos responsáveis sobre as alterações nas legislações relativas ao PTD da UFAL (100%)   |
| Etapa: Planejamento  |                  |       |   |   |  |
| Ação   | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta   |
|  | Inicial          | Final |   |   |  |
| Realizar diagnóstico do Plano de Transformação Digital da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), por meio da identificação das melhorias necessárias para o aperfeiçoamento documento institucional à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal | 2023             | 2023  | CTD e CGDSI   | Relatório com diagnóstico do PTD da UFAL  | Apresentar diagnóstico situacional aos responsáveis pelo PTD da UFAL (100%)  |
| Elaborar um plano de ação com melhorias necessárias levantadas na pesquisa para aperfeiçoamento do Plano de Transformação Digital na Universidade Federal de Alagoas (UFAL) à luz das boas práticas preconizadas pelo Governo Federal.                         | 2023             | 2023  | CTD e CGDSI   | Documento com Plano de ações para aperfeiçoamento do PTD da UFAL                                | Realizar apresentação do plano de ações para aperfeiçoamento do PTD da UFAL aos responsáveis por sua elaboração e acompanhamento. (100%) |
| Capacitar equipe especializada para desenvolvimento de recursos para a transformação digital de serviços do PTD da UFAL  | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e Pró-reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) | Documento com Plano de capacitação para a equipe  | Elaborar plano de capacitação para apresentar aos responsáveis pelo PTD da UFAL (100%)   |
| Etapa: Execução  |                  |       |   |   |  |
| Ação   | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta   |
|  | Inicial          | Final |   |   |  |
| Definir de Política de gestão de riscos na área de TIC   | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e CONSUNI                                    | Política de gestão de riscos na área de TIC   | Apresentar e aprovar Política de gestão de riscos na área de TIC no CONSUNI (100%)   |
| Incorporar serviços do portal da Universidade dentro do portal Gov.br  | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | (Quantidade de serviços disponibilizados no Gov.br / total de serviços do portal da UFAL) x 100 | Realizar a incorporação de todos os serviços do portal da UFAL dentro do portal Gov.br (100%)  |

<sup>1</sup> Este quadro foi citado anteriormente seguindo a nomenclatura “Quadro 17”, encontra-se na pág. 94.



| Plano de ações e metas para atualização do PTD UFAL                                     |                  |       |   |   |   |
|---|------------------|-------|---|---|---|
| Implantar o recurso de avaliação individual de serviços pelos cidadãos no portal Gov.br | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | (Quantidade de serviços com a avaliação individual implantada no Gov.br / total de serviços da UFAL no portal Gov.br) x 100 | Realizar a implantação da avaliação individualizada de todos os serviços da UFAL no portal Gov.br (100%)    |
| Instituir o eixo relativo à segurança e privacidade e definir ações para o mesmo        | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | Relatório com o eixo de segurança e privacidade definido e somatório das ações do eixo                                      | Efetuar o estabelecimento do eixo de segurança e privacidade e suas respectivas ações no PTD da UFAL (100%) |
| Desenvolver e ampliar as ações por eixo de atuação do PTD                               | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e NTI  | Relatório com o somatório das ações por eixo  | Apresentar as ações a serem desenvolvidas e criadas no PTD da UFAL aos responsáveis (100%)                  |
| Etapa: Monitoramento  |                  |       |   |   |   |
| Ação  | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta  |
|   | Inicial          | Final |   |   |   |
| Definir painéis de indicadores de acompanhamento e monitoramento do PTD da UFAL         | 2023             | 2024  | CTD e CGDSI   | Somatório de indicadores de acompanhamento do PTD criados   | Realizar a apresentação de indicadores de acompanhamento e monitoramento do PTD da UFAL (100%)              |
| Etapa: Encerramento   |                  |       |   |   |   |
| Ação  | Prazo de entrega |       | Responsável   | Indicador   | Meta  |
|   | Inicial          | Final |   |   |   |
| Atualizar o PTD da UFAL com as padronizações estabelecidas pelo Governo Federal         | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI e CONSUNI  | PTD da UFAL atualizado e publicado  | Realizar a apresentação do PTD da UFAL ao CONSUNI para aprovação e posterior aprovação da SGD (100%)        |
| Divulgar do PTD da UFAL   | 2023             | 2024  | CTD, CGDSI, CONSUNI, Departamento de Administração de Pessoal (DAP) e Assessoria de Comunicação (ASCOM) | Link de acesso aos documentos de aprovação (Resolução, Portaria, et) do PTD da UFAL   | Publicar o PTD da UFAL no portal da instituição com o(s) documento(s) de aprovação (100%)                   |

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

## 8. RESPONSÁVEIS E CONTATOS

Prof. Dr. Wesley Vieira da Silva, UFAL (Orientador)

e-mail: wesley.silva@feac.ufal.br

Contato: (82) 99609-3535

Prof.<sup>a</sup> Dra. Luciana Peixoto Santa Rita, UFAL (Coorientadora)

e-mail: luciana.santarita@feac.ufal.br

Contato: (82) 99997-7275

Me. Jairo Menezes de Barros Junior

e-mail: jairo.junior@nti.ufal.br

Contato: (82) 99316-7205

## 9. PERÍODO DE REALIZAÇÃO DO RELATÓRIO

De 02 a 13 de outubro de 2023.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. Decreto nº 9.319, de 21 de março de 2018. Institui o Sistema Nacional para a Transformação Digital e estabelece a estrutura de governança para a implantação da Estratégia Brasileira para a Transformação Digital. Brasília, DF, mar. 2018. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/D9319.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. 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, DF, 11 abr. 2019. Disponível em: <https://bit.ly/3bu0d8l>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. Institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/decreto-n-10.332-de-28-de-abril-de-2020-254430358>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto n. 10.996, de 14 de março de 2022. Altera o Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020, que institui a Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D10996.htm#art1](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D10996.htm#art1). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Decreto n. 11.260, de 22 de novembro de 2022. Dispõe sobre a elaboração e o encaminhamento da Estratégia Nacional de Governo Digital e prorroga o período de vigência da Estratégia de Governo Digital, instituída pelo Decreto nº 10.332, de 28 de abril de 2020. 2022. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm#art7](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/Decreto/D11260.htm#art7). Acesso em: 31 jul. 2023.

BRASIL. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-digital). Ciclo 2018-2022. Brasília, 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquiosestrategiadigital/e-digital\\_ciclo\\_2018-2022.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquiosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2018-2022.pdf). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Estratégia Brasileira para a Transformação Digital (E-Digital). Ciclo 2022-2026. Brasília, 2022. Disponível em: [https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquiosestrategiadigital/e-digital\\_ciclo\\_2022-2026.pdf](https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital/arquiosestrategiadigital/e-digital_ciclo_2022-2026.pdf). Acesso em: 14 mar. 2023.

BRASIL. Lei n.º 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. Brasília, DF, mai 2021. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/Lei/L14129.htm). Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Plano de Transformação Digital do Ministério da Educação. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/transformacao-digital/arquivos/ptde-2021-2022.pdf>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Plano de Transformação Digital. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/sisp/guia-do-gestor/ptd/>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. Planos Digitais. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/planos-digitais>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. Transformação Digital. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/mec/pt-br/acesso-a-informacao/transformacao-digital>. Acesso em: 31 ago. 2022.

BRASIL. Universidade Federal de Alagoas (UFAL). Carta de Serviços. Brasília, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/orgaos/universidade-federal-de-alagoas>. Acesso em: 31 ago. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Carta de Serviços ao Cidadão. 2023. Disponível em: <https://servicos.UFAL.br/>. Acesso em: 07 nov. 2022.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS. Plano de Transformação Digital – PTD 2020-2022 UFAL. 2022. Disponível em: <https://UFAL.br/transparencia/documentos/tecnologia-da-informacao/politicas-de-uso/plano-de-transformacao-digital-ptd>. Acesso em: 21 set. 2022.