

TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NO CONTROLE EXTERNO: capacitação e cultura organizacional[1]

1 Este artigo é resultante da pesquisa realizada pela autora no Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Transformação Digital – *Master in Digital Transformation* na PUC-Rio, intitulado "Transformação Digital no Controle Externo: Capacitação como fator fundamental", e em monografia com mesmo título classificada em 2º lugar no I Prêmio IRB de Monografias de 2022. As opiniões expressas são de responsabilidade exclusiva da autora.

Paula Alexandra Canas de Paiva Nazareth
Doutora e Mestre em Economia pelo IE/UFRJ e *Master in Digital Transformation* pela PUC-Rio
Auditora de Controle Externo no Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro

Resumo: O artigo propõe uma reflexão sobre a importância da capacitação para a transformação digital, em especial em instituições públicas brasileiras de controle externo. Buscou-se investigar se as ações voltadas para o desenvolvimento de capacidades e habilidades digitais e comportamentais colaboram para estimular as pessoas a aderirem a uma estratégia institucional, ao mesmo tempo em que possibilitam a abertura para novas práticas. Em específico, se ao comunicar os objetivos institucionais às pessoas, o *mindset* e a cultura organizacional são modificados abrindo caminho para a transformação digital. Espera-se que tais movimentos tenham impactos positivos em processos de trabalho, modelos de negócio e nos resultados que essas instituições devem proporcionar à sociedade na era digital. Analisa-se o duplo desafio das instituições pesquisadas: promover a própria transformação digital e fiscalizar o cumprimento da lei (ou dos planos) pelos demais órgãos sob sua jurisdição. A pesquisa realizada sugere que desenvolver capacidades para a TD é essencial, devendo a capacitação estar alinhada à estratégia digital para promover a mudança da cultura e a inovação.

Palavra-chave: Transformação Digital; *Mindset*; Capacitação; Instituições de Controle Externo; Tecnologia.

Abstract: *This paper proposes an analysis of the importance of training for digital transformation in Brazilian public institutions responsible for external control. We sought to investigate whether actions aimed at developing digital and behavioral skills and abilities stimulate people to adhere to an institutional strategy while enabling openness to new practices. Specifically, if by engaging and communicating institutional objectives to people, mindset and organizational culture are modified, opening the way for digital transformation. Such movements are expected to have positive impacts on work processes, business models and the results that these institutions must provide to society in the digital age. The double challenge of the surveyed institutions is analyzed: to promote their own digital transformation, and to monitor compliance with the law (or plans) by the other bodies under their jurisdiction. Considering that TD seems to be mandatory for public institutions and that a bureaucratic culture still prevails in many of them, it is expected to contribute to a necessary reflection on possible paths and strategies for change, in line with the demands of digital government. In conclusion, the research suggests that developing capabilities for TD is essential, and training must be aligned with the digital strategy to promote culture change and innovation.*

Keywords: *Digital Transformation; Mindset; Training and Development; External Control Institutions; Technology.*

1. INTRODUÇÃO

Mudanças tecnológicas em ritmo acelerado vêm revolucionando a vida das pessoas e das organizações do setor público e do setor privado no mundo todo. A transformação digital (TD)[1] foi precipitada pela pandemia da Covid-19, que obrigou ao isolamento social e ao uso intensivo de soluções mediadas pela tecnologia e pela internet, e segue acontecendo: em 2022, 70% das empresas em todo o mundo tinham acelerado o uso de tecnologias digitais – utilizando-as em suas entregas ou planejando investir nas ferramentas digitais para manter suas atividades em funcionamento – resultando em aumento constante do investimento na TD. Órgãos de controle interno e externo da administração pública não estão fora desse contexto. Afinal, como podem controlar empresas, governos, organizações públicas crescentemente "digitais", com uso de controles e procedimentos de fiscalização que são, em alguns casos, ainda analógicos? Se não quiserem ficar "fora do jogo", perder "o bonde da história", precisam definir e adotar suas próprias estratégias de inovação e TD. Em um cenário caracterizado pela inovação e disrupção[2] , as instituições de controle externo precisam ser capazes de lidar com grandes volumes de dados, cruzar informações de forma ágil e tempestiva. Otimizar as ações de controle com base em evidências, estabelecendo análises de risco, perseguir a efetividade e a transparência sempre com foco em atender a sociedade, integrada por clientes-cidadãos cada vez mais conectados e conscientes de seus direitos. Com risco de comprometimento da importância de sua atuação, são instadas a investir em novas ferramentas e metodologias digitais, que contribuem para a oferta de bens e de serviços públicos mais acessíveis e focados nas necessidades da população, considerando que o governo digital "atende às novas demandas decorrentes da rápida digitalização das atividades econômicas e sociais" (TCU, 2020). O "negócio" da fiscalização e controle dos recursos públicos também deve ser reinventado para garantir que contribua para o fortalecimento do Estado democrático. As organizações não podem mais seguir funcionando numa lógica burocrática, voltada para dentro, presa a antigos modelos hierárquicos de gestão e de trabalho – lógica que ainda prevalece em algumas estruturas de controle. Cumpre reconhecer que mesmo sem uma estratégia digital claramente definida ou um plano de transformação estruturado, diversas instituições têm adotado soluções inovadoras, modificando processos de trabalho e produtos, desenvolvendo e incorporando crescentemente sistemas informatizados e soluções digitais. Em muitos casos, contudo, avanços são pontuais, não articulados por diálogos e iniciativas institucionais, internamente ou com outras instituições, correndo o risco de perderem-se no tempo.

Permanecem ainda hoje, em muitos órgãos de controle brasileiros, barreiras ao avanço mais efetivo do processo de mudança para o paradigma digital, em toda a sua completude. Processo que pode ser definido como "transformação que resulta em um novo paradigma caracterizado pela hiperconectividade e pela colaboração de consumidores e organizações em toda a gama de atividades da cadeia de valor: codesign, cocriação, coprodução, comarketing, codistribuição e cofinanciamento" (MERGEL et al, 2019, apud COSTA, 2020, p.108). As barreiras vão muito além das dificuldades para contratação ou aquisição de modernos equipamentos e tecnologias; esbarram em questões como a falta de definição de uma estratégia digital, ausência de conhecimento técnico e de capital humano, e resistência à mudança por pessoas que trabalham nesses órgãos. Não é possível mudar o paradigma dominante sem causar impacto sobre pessoas e o equilíbrio de forças estabelecido entre elas em uma organização. É um movimento que pode provocar disputas ou acirrar desconfianças, inseguranças, revelar interesses conflitantes, despertar o medo do novo, ao mexer com sentimentos humanos, atitudes, comportamentos e crenças individuais que influenciam a cultura organizacional. Processo que tem riscos – inerentes a qualquer mudança – que explicam em grande medida a resistência à inovação. Para superar barreiras, possibilitar a incorporação de novas ferramentas, metodologias e recursos tecnológicos numa perspectiva de trabalho colaborativo, propensa e aberta à inovação, que caracteriza o novo paradigma digital, é necessário envolver as pessoas (DIOGO, 2020). Não adianta investir em tecnologia, sistemas e equipamentos se as instituições de controle não forem capazes de mudar o *mindset* das pessoas que nelas trabalham – vale dizer, a opinião que tem sobre elas próprias e que afeta profundamente a

1 De acordo com relatório da International Data Corporation, IDC. "O digital é agora um elemento permanente, mas dinâmico em nosso mundo, e os próprios setores de TI e comunicações estarão entre os mais transformados nos próximos anos". Estimou-se que o investimento em transformação digital cresceria a uma taxa anual de 15,5% até 2023, aproximando-se de US$ 6,8 trilhões (PRÓXIMO NÍVEL EMBRATEL, 2022).
2 Disrupção Tecnológica é entendida como o processo pelo qual tecnologias mudam a trajetória de um projeto, empresa ou mesmo da sociedade. (ROBICHEZ. 2020).



maneira pela qual levam suas vidas (DWECK, 2017) – e qualificá-las para o novo ambiente digital (MIXSON, 2021). A mudança das crenças individuais é capaz de produzir efeitos profundos na vida e na capacidade de realização do potencial de cada pessoa. E mais: é possível tecer um *mindset* dentro da estrutura de uma organização para criar "uma cultura de desenvolvimento" (DWECK, 2017). A ideia de que qualquer estratégia para chegar ao digital envolve mudar a mentalidade e a cultura organizacionais, superando desafios e resistências à mudança como as anteriormente apontadas, é amplamente disseminada. O grande desafio é como implementar essa mudança (XAVIER; VAZ, 2022) (TCU, 2020); (COSTA, 2020); (ESCOBAR, 2020).

A proposta deste artigo é contribuir para a reflexão, considerada necessária e urgente, sobre o processo de TD em instituições de controle externo em alinhamento com as exigências do governo digital, e o papel da capacitação para a mudança da cultura tradicional, fundamental para o êxito do projeto digital. Considera-se que ações de capacitação e qualificação, voltadas para o desenvolvimento de capacidades e habilidades digitais e comportamentais, permitem mobilizar as pessoas em torno de uma estratégia comum, viabilizando a abertura para novas práticas e visões. Para tanto, essas ações devem envolver e ser direcionadas a todas as pessoas que trabalham em todos os níveis de uma organização, desde a alta administração às áreas técnicas e operacionais. Engajando e comunicando objetivos e estratégias, a capacitação tem o potencial de contribuir para um efetivo processo de TD, provocando impactos positivos nos processos de trabalho, modelos de negócio e resultados que as instituições devem devolver para a sociedade. Com esse objetivo, serão discutidos conceitos relacionados à TD, como estratégia digital, tecnologias, *mindset* e cultura organizacional, para embasar a análise dos desafios da TD no setor público brasileiro e o papel da capacitação. Considerando que em muitos órgãos do setor público brasileiro ainda impera uma cultura organizacional conservadora, burocrática e formalista – inclusive naqueles que têm a atribuição do exercício do controle – a discussão impõe-se como extremamente oportuna, já que o governo digital não é mais uma opção; como apontado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), "tornou-se um componente nuclear da boa governança", caracterizando o "próximo nível de evolução dos governos, que atende às novas demandas decorrentes da rápida digitalização das atividades econômicas e sociais." (TCU, 2020). A adesão das instituições de controle à TD é inevitável e representa um duplo desafio. Além de ser exigência

e não escolha para muitos órgãos públicos brasileiros[3], é também fundamental para aperfeiçoar a atuação no exercício do controle e fiscalização das políticas públicas na era digital, em todos os níveis e esferas de governo, visando ao aprimoramento da prestação de serviços com foco no cidadão, no âmbito do Estado Democrático de Direito.

2. Transformação Digital

O resultado da apuração para 2021 do Índice de Maturidade GovTech do Banco Mundial – avalia o estado atual da TD do serviço público em 198 países – garantiu ao Brasil a posição de 7º país com a mais alta maturidade em governo digital no mundo, situando-se, de acordo com aquele estudo, à frente dos demais países da América, incluindo os Estados Unidos e o Canadá (WBG GovTech Dataset, 2022). O índice avaliou as economias em quatro áreas GovTech (inclui infraestruturas, soluções e atores que utilizam inovação e tecnologia para melhorar serviços e processos públicos): suporte aos principais sistemas de governo, aprimoramento da prestação de serviços, integração do engajamento do cidadão e incentivo às habilidades digitais das pessoas no setor público, ao regime legal e regulatório apropriado, à capacitação e à inovação[4]. O Brasil demonstrou avanços em todas, em aspectos como incentivo à inovação no serviço público, visão da Estratégia de Governo Digital e o papel do gov.br como plataforma centrada no cidadão. O bom resultado foi atribuído pelo governo ao "foco no gov.br, ao empenho de todos no combate à burocracia, à modernização da administração pública e à transformação digital do Estado" (GOV.BR, 2021). Vale destacar que esse movimento foi acelerado pela pandemia de Covid-19, forçando a ampliação de serviços digitais à disposição da população. Em que pese o resultado alcançado, com base em auditorias realizadas, o Tribunal de Contas da União (TCU) concluiu que apesar de a digitalização constituir "iniciativa louvável e oportuna frente ao cenário da pandemia, não basta reformar apenas a fachada do edifício", sendo necessário que "o Estado equilibre o esforço feito no 'balcão' com as estruturas internas e capacitação". A avaliação do TCU é de que o foco do governo foi "no serviço de atendimento direto ao cidadão, sem investimentos de mesma monta nos processos de trabalho que dão suporte a tais serviços". Considerando que a TD vai muito além da digitalização de serviços, o TCU tem destacado a importância de que o governo federal garanta orçamento e pessoal para as atividades de sustentação desse movimento. Isso inclui a infraestrutura de acesso aos serviços e os investimentos em capacitação da população, apontadas em levantamento da ONU como carecendo de avanços – sob pena de o Estado "cair na burocracia 100% digital": "Em 2020, éramos o 20º país mais avançado na digitalização de serviços, mas estagnados na dimensão de capital humano e nossa colocação em infraestrutura cai ano após ano" (TELE.SÍNTESE, 2021).

O TCU alertou o governo federal para aspectos fundamentais para o êxito da TD, que inspiraram atenção e recomendam reforço de investimentos, incluindo riscos e ameaças decorrentes de vulnerabilidades nos sistemas de segurança da informação, e de um aumento da possibilidade de exclusão digital – riscos de ataques digitais, que têm afetado organizações ao redor do planeta, e a questão da infraestrutura de telecomunicações do país e possíveis dificuldades de muitos usuários de usar os serviços públicos digitais. Para o órgão de controle, as causas estão relacionadas à ausência de visão sistêmica da governança da TD e à imprecisão na definição de iniciativas do governo (MADEIRO, 2021)[5]. Os aspectos mencionados revelam tanto as inúmeras oportunidades quanto os riscos e as dificuldades envolvidas em processos de mudança de grande alcance e amplitude, em um país continental como o Brasil, de estrutura federativa complexa.

Mas o que é afinal a transformação digital? Embora atualmente muito esteja sendo dito e analisado quanto a seus impactos, implicações e limitações, não há um consenso sobre sua definição. Em uma perspectiva

3 A TD está prevista em lei no caso da administração direta na esfera federal, e no Estado do RJ, onde a lei nº 9.128/2020 determina que seja implementada a TD em todos os órgãos públicos inclusive do controle externo.

4 O Banco Mundial lançou o GovTech Maturity Index (GTMI) em 2020, índice composto por 48 indicadores-chave para medir aspectos críticos das quatro áreas de foco da GovTech. O índice considerou apenas os resultados da administração pública federal brasileira, sem incluir governos estaduais e municipais, que certamente trariam novas perspectivas, considerando o nível de descentralização do país. Em 2022, o Brasil se destacou como o segundo país com a mais alta maturidade em governo digital. (disponível em: GovTech Maturity Index 2022, https://datacatalog.worldbank.org/search/dataset/0037889/govtech-dataset)

5 Ver, por exemplo, Acórdão 1784/2021 do TCU. Disponível em: https://por-tal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-avalia-governanca-das-estrategias-de-transformacao-digital-da-administracao-publica-federal.htm

histórica, evoluiu da ideia de desenvolvimento e uso de tecnologias digitais – remetendo à noção de "inovação tecnológica" e "implantação de tecnologias digitais ou desenvolvimento de capacidades digitais" – para uma visão mais ampla, que incorpora a ideia de transformação dos processos e modelos de negócio, visando à competição "em um mundo digital". Não se restringe ao uso da tecnologia, mas abrange "pilares interconectados de atuação, como o redesenho de sistemas, capacitação de pessoal, automatização de processos, relacionamento com o ecossistema (fornecedores, empresas, cidadãos, outros entes de governo)" (COSTA, 2020, p. 39).

Avanços tecnológicos revolucionam práticas tradicionais de trabalho e permitem automatizar processos, obter ganhos de produtividade aumentando a eficiência, modificar o relacionamento com consumidores proporcionando agilidade a partir de maior integração de processos e simplificação dos procedimentos por meio de sistemas inteligentes de captura, gestão e análise de dados e informações, entre outros. A capacidade de oferecer serviços inovadores e customizados representa, para as organizações, a oportunidade de evoluir seus modelos de negócio (COSTA, 2020, p. 38). Trata-se de um processo importante de mudança do que está estabelecido e de adaptação à atual realidade digital.

Em estudo abrangente, sintetizando diversas visões e conceitos, Morakanyane et al. (2017 apud COSTA, 2020, p. 39) definiram a TD como sendo "um processo evolutivo que aproveita as capacidades digitais e tecnologias para viabilizar modelos de negócios, processos operacionais e experiências de clientes, criando valor".[6] Nesse processo, alguns aspectos devem ser ressaltados por sua importância para as empresas, indo muito além de simplesmente utilizar novas soluções tecnológicas: o foco no usuário (buscar conhecer as preferências do consumidor para melhor atendê-lo); entregas mais ágeis (produzir, lançar o produto, obter feedback e corrigir rumos); flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças.

3. Tecnologias digitais, mindset e cultura organizacional

O atual cenário global é marcado pela rápida evolução da tecnologia, criando um ambiente complexo e volátil conhecido como "mundo VUCA".[7] A adoção de uma estratégia digital representa colocar a tecnologia a serviço das empresas e da sociedade, buscando novas soluções para resolver problemas tradicionais com mais praticidade, rapidez e eficácia. Diante de problemas complexos a inovação é necessária. Para que uma solução seja inovadora, deve equilibrar três fatores (TCU, coLAB-i): pessoas (ser desejável por seus usuários, resolvendo "dores" ou gerando ganhos), negócios (ser economicamente viável) e tecnologia (tecnicamente possível). O foco no usuário, que pressupõe empatia para compreender as necessidades de quem vai usar a solução, a cocriação (solução deve ser criada para as pessoas e pelas pessoas, buscando ideias criativas) e a prototipagem – testar na prática se as ideias resolvem o problema, de maneira barata e ágil, errando e corrigindo os erros – são importantes para diminuir os riscos de uma solução não atingir os resultados esperados. É importante escolher a melhor solução e adotar comportamento inovador para diminuir riscos envolvidos em um projeto, já que inovar é mitigar riscos.

A tecnologia é um aspecto central quando se trata do processo de adaptação à lógica do mundo digital – embora não o único. Nesta era de disrupção tecnológica, na qual as tecnologias podem transformar ambientes, espaços e processos, "potencializar pessoas", a escolha da tecnologia a ser adotada é decisiva para uma transformação efetivamente positiva e exitosa. Na definição de estratégias e projetos para a TD, a tecnologia deve ser pensada e orientada a necessidades reais ou de negócios como, por exemplo, para melhor atender ou lidar com consumidores, para a melhoria de processos e em resposta a crises. O desafio é fazer a escolha certa – o que envolve considerar aspectos tecnológicos específicos, de cada solução – e no

6 A definição, segundo os autores, incorpora elementos significativos: perspectiva de evolução no tempo, com o próprio ecossistema; aproveitamento das capacidades e tecnologias que precisam estar disponíveis na organização para proporcionar benefícios, além de traçar e executar planos de adquirir conhecimento e distribui-lo internamente (gerando novas capacidades e melhorando as existentes), e as tecnologias que precisam ser contratadas e adotadas; e ainda, por ser um meio e não um fim, é preciso que o resultado da transformação digital seja a criação de valor nas suas diversas formas e medidas. (COSTA, 2020, p. 39)

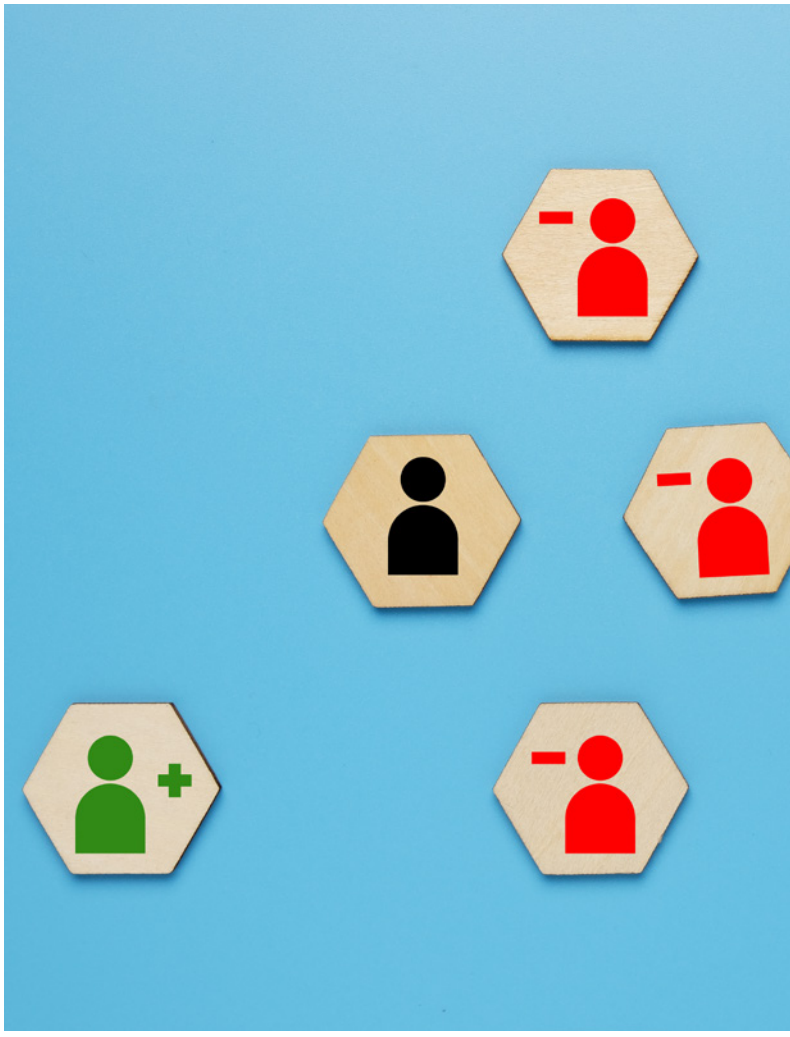
7 VUCA é uma sigla em inglês, formada pela primeira letra das palavras: *Volatility* (volatilidade), *Uncertainty* (incerteza), *Complexity* (complexidade) e *Ambiguity* (ambiguidade).

momento certo, diante das inúmeras oportunidades e possibilidades de tecnologias disruptivas atualmente disponíveis: Ciência de dados, Internet das Coisas (IoT), Blockchain, Sistemas Conversacionais, Inteligência Artificial e Aprendizado de Máquina, Realidade Aumentada, entre outros (ROBICHEZ, 2020).

Como discutido por Costa (2020, p.49), as escolhas devem sempre considerar as capacidades disponíveis na organização ou incluir planos para desenvolvê-las, de maneira a aproveitar os benefícios para a transformação. Por isso, a TD exige a construção de uma estratégia abrangente e bem elaborada. E o sucesso da estratégia depende da mudança da cultura organizacional. De fato, reconhece-se o papel central da tecnologia na estratégia de mudança estrutural, com capacidade de "aumentar a integração entre diferentes setores da sociedade"[8] e o potencial de transformar a cultura de qualquer sociedade ou organização engajada nesse processo, abrangendo a mentalidade, as pessoas e processos nela envolvidos. Para acompanhar as mudanças tecnológicas, é preciso atentar para as necessárias mudanças no *mindset*, entendido como o conjunto de crenças e pensamentos que determinam o comportamento das pessoas (DWECK, 2017). No mundo do trabalho, especialmente no contexto pós-pandemia, desenvolver a mentalidade digital tornou-se um imperativo – que não se resume ao conhecimento e domínio das ferramentas digitais, mas envolve pensar diferente, ser capaz de incorporar as novas tecnologias às funções e rotinas, e delas extrair valor. É preciso adotar, provocar, desenvolver uma cultura aberta à inovação capaz de incluir as pessoas nessa jornada, trazendo-as para participar ativamente do processo. Identificar riscos e oportunidades da mudança do modelo de negócios, de um enfoque tradicional para o digital, motivando as equipes, de forma a buscar uma atuação colaborativa.

Muitas empresas, buscando desenvolver um *mindset* digital e promover a inovação, passam a investir em novas tecnologias e contratação de profissionais com domínio de ferramentas, em sua maioria jovens recém-formados que podem ser pouco aproveitados em ambientes onde a mentalidade permanece vinculada a antigos padrões e comportamentos, representando um empecilho para a quebra de paradigmas. Contratar novos funcionários, capacitar equipes e promover ambientes de trabalho colaborativos, abertos ao diálogo, são cruciais para quebrar barreiras que costumam existir entre os diferentes departamentos, estimulando todos a participarem de projetos, sentindo-se mais autônomos e livres para desenvolver suas ideias em diferentes áreas, com times diversos, de modo a ampliar a visão sobre o todo, lidar com o risco e a possibilidade de erro para transformar conhecimentos em dados estratégicos, inovando para melhorar os resultados da organização. Promover a consciência de que todas as áreas estão relacionadas e não se restringem apenas a seu espaço e sua função, que a digitalização está ocorrendo não apenas por causa de uma tendência de mercado, mas com o propósito de gerar negócios e melhorar a competitividade, pode ser essencial (CUNHA, 2022).

O setor público enfrenta desafios únicos na busca



8 A TD é definida como um "processo de mudança estrutural, que incorpora o uso da tecnologia digital na busca de melhor desempenho, otimização de resultados e mudanças procedimentais em diversas esferas de uma sociedade". (BRASIL, 2022)

pela TD, devido às suas estruturas complexas que contam, em muitos casos, com processos desatualizados e sistemas incompatíveis com tecnologias já difundidas no mercado corporativo. A legislação rígida, especialmente em relação a contratações e aquisições, contribui para um ritmo mais lento de adaptação. Apesar dos avanços com digitalização e processos que já nasceram com *mindset* digital, voltados para o cliente final e trazendo mais eficiência para o poder público, ainda há muitas oportunidades para informatizar e otimizar processos burocráticos no setor público. Ao discutir os fatores críticos de sucesso para alcançar o nível de maturidade do governo inteligente, Breno Costa (2020) enfatiza a importância de se estabelecer uma estratégia de TD. Ter uma estratégia "direciona toda a organização para o mesmo objetivo, define prioridades, comunica e, ainda, evita que os departamentos iniciem por conta própria ações de melhoria sem uma visão do todo, o que causaria um dispêndio de recursos de forma não otimizada" (COSTA, 2020, p.51). E para que seja definida e implantada, é necessário o envolvimento da alta administração, que tem a atribuição e a competência para resolver conflitos e atritos decorrentes das mudanças necessárias em toda a organização. É que o caminho da maturidade digital envolve necessariamente a mudança da cultura organizacional para uma cultura digital, objetivo difícil de ser atingido pois



> "demanda esforço continuado e acompanhamento, mas também se beneficia com o envolvimento da alta administração e com uma liderança transformadora que reconheça as lacunas de conhecimento e de comportamento da equipe e auxilie na diminuição das resistências, comuns nos processos de mudança." (COSTA, 2020, p.53).

A estratégia digital deve considerar o investimento nas pessoas visando a difundir "capacidades como empreendedorismo, foco no cidadão e inovação, que não necessariamente fazem parte do vocabulário comum das organizações de governo no Brasil" (COSTA, 2020, p.53). O planejamento estratégico deve visar à transformação contínua, promovendo uma mudança do *mindset* tradicional para investir em uma governança ágil. Isso inclui treinamento nas novas ferramentas tecnológicas, capacitando equipes e profissionais, desenvolvendo as habilidades requeridas na cultura digital, bem como a comunicação e abertura permanentes para o diálogo com as pessoas envolvidas ou que serão impactadas pela mudança. O envolvimento da área de gestão de pessoas é fundamental para a abordagem de desenvolvimento de talentos, focando nas habilidades digitais e comportamentais (*soft skills*), para formar agentes de mudança, profissionais ávidos pela renovação e não resistentes à transformação (ESCOBAR, 2020, p.120). Resta claro que a efetiva implementação de uma estratégia digital pressupõe uma cultura favorável à sua execução, incluindo o conjunto de práticas e atitudes que integram qualquer organização. Assim como a personalidade é formada pelo conjunto de atributos agregados durante a vida de uma pessoa, conhecimentos, experiências e habili-

dades são os principais atributos na visão profissional. A cultura organizacional é formada pelo conjunto de pessoas, sistemas e processos que operacionalmente fazem o negócio acontecer, a empresa existir, ter uma personalidade.

No livro "*Mindset*: a nova Psicologia do Sucesso" (2017), a professora Carol Dweck resume os resultados de pesquisas realizadas ao longo de sua vida acerca do *mindset* – a crença que as pessoas têm a respeito de si mesmas e os impactos em vários aspectos de suas vidas. De acordo com a autora, cujo trabalho "se inscreve na tradição da psicologia que mostra o poder das crenças pessoais", a ciência já constatou que as pessoas têm maior capacidade do que se havia imaginado para aprender e desenvolver o cérebro durante toda a vida. Podem ter diferentes temperamentos e aptidões no início de suas vidas, mas a experiência, o treinamento e o esforço pessoal conduzem-nas no restante do percurso. Com os tipos corretos de *feedback*, crianças ou adultos podem ser motivados a escolher tarefas desafiadoras e a confrontar seus erros, inclusive no trabalho. Acreditar que características pessoais como inteligência ou personalidade podem ser desenvolvidas, ou por outro lado constituem algo fixo, "traços profundamente arraigados", vai definir o que Dweck (2017) chama de *mindset* do tipo de crescimento ou do tipo fixo. Segundo Dweck (2017), mesmo que não tenham consciência disso, as crenças que as pessoas têm sobre si mesmas têm forte influência sobre aquilo que desejam alcançar e as chances de consegui-lo, afetando profundamente a maneira pela qual levam suas vidas. A mudança das crenças individuais, portanto, é capaz de produzir efeitos profundos na vida e na capacidade de realização do potencial de cada pessoa. Enquanto o *mindset* fixo cria a necessidade constante de a pessoa provar a si mesma seu valor, o *mindset* de crescimento baseia-se na crença de que qualquer pessoa é capaz de cultivar suas qualidades básicas por meio de seus próprios esforços, sendo menos afetada por preconceitos e estereótipos e pelo medo do fracasso. Embora possam diferir umas das outras de muitas maneiras — em seus talentos e aptidões iniciais, interesses ou temperamentos —, elas são capazes de modificarem-se e desenvolverem-se por meio do esforço e da experiência. Ao contrário, as pessoas de *mindset* fixo não acreditam no esforço, mas nas características inatas e por isso, temem tanto o fracasso. A autora conclui que o principal ingrediente para o sucesso criativo é o tipo de perseverança e resiliência produzido pelo *mindset* de crescimento.

Considerar que é possível mudar de *mindset* durante a vida definirá a capacidade de desenvolvimento das aptidões e características de uma pessoa, inclusive no ambiente de trabalho, sendo possível e desejável criar um ambiente de *mindset* de crescimento nas organizações, em que os indivíduos possam prosperar. Para tanto, "buscar gestores que também incorporem um *mindset* de crescimento: entusiasmo para aprender e ensinar, abertura para dar e receber *feedback* e habilidade para enfrentar e superar obstáculos", treinar líderes, gestores e funcionários para acreditarem no crescimento e para a comunicação eficaz e do aconselhamento são importantes. Senão, alerta, "sem uma crença no desenvolvimento humano, muitos programas de treinamento corporativo se tornam exercícios de valor limitado", enquanto com crença no desenvolvimento, "esses programas dão sentido à expressão 'recursos humanos' e se tornam um meio de explorar um enorme potencial." (DWECK, 2017, p.176)

Ao perguntar se uma organização como um todo pode ter um *mindset* – crença predominante de que o talento é fixo ou, em vez disso, que o talento pode e deve ser desenvolvido em todos os funcionários – Carol Dweck conclui que é possível tecer um *mindset* fixo ou de crescimento dentro de uma organização para criar "uma cultura de gênio ou uma cultura de desenvolvimento" (DWECK, 2017, p.178). Também com base em pesquisa realizada, argumenta que pessoas que trabalham em empresas com *mindset* fixo expressaram mais interesse em mudar de emprego, consideram suas empresas menos propensas a apoiá-los quanto a riscos e à inovação, implacáveis e antiéticas, comprometendo o trabalho de equipe. Pessoas que trabalham em organizações com *mindset* de crescimento, por outro lado, têm mais confiança na empresa, maior senso de propriedade sobre seu trabalho, sentem-se mais comprometidas e acreditam que suas organizações apoiam assumir riscos (calculados), inovação e criatividade. Também os supervisores têm opiniões mais positivas dos funcionários, que avaliam como mais colaborativos e comprometidos em aprender e crescer, mais inovadores e com potencial de gestão muito maior. Coisas que, para Dweck (2017), "fazem uma empresa mais ágil e com mais chances de se colocar na vanguarda.".

Com a ressalva de que cada organização necessita de uma abordagem única, por ter uma cultura organizacional e objetivos estratégicos próprios, Elizabeth Mixson destaca aspectos a serem considerados por qualquer organização engajada em uma jornada dessa natureza, para cultivar um *mindset* de TD: (i) impulsionar mentalidades digitais começa do topo – se a alta administração (executivos) não defender ativamente a transformação desejada, os esforços provavelmente falharão; (ii) criar um ambiente seguro para falhar, onde as pessoas podem cometer erros sem medo de serem julgadas incompetentes – líderes devem encorajar pensamento e experimentação fora da caixa em toda a organização; (iii) criar um "departamento horizontal", montando equipes horizontais (centro de excelência ou uma incubadora digital), para impulsionar

transformações, pesquisar e selecionar tecnologia de ponta e identificar e enfrentar obstáculos culturais; e, (iv) defender a postura de "não fazer nada", abrindo espaço para reflexão, discussão informal e aprendizado casual para incentivar o pensamento criativo e a inovação e para o bem-estar da equipe, objetivos incompatíveis com a orientação para maximização da produtividade. (MIXSON, 2021)

4. Capacidades para a TD no setor público: a Capacitação de servidores

As pessoas são as verdadeiras protagonistas do processo de TD de qualquer instituição, sendo necessário potencializar as capacidades internas e difundir a mentalidade digital para evoluir a cultura organizacional (TCU, 2020). É fundamental identificar as capacidades e habilidades necessárias para a jornada da TD. A abordagem de desenvolvimento de capacidades (processo pelo qual as pessoas e organizações obtém e aprimoram habilidades, conhecimentos, instintos, ferramentas, processos e outros recursos necessários para o trabalho) permite um desempenho maior, dada a autonomia gerada nos indivíduos como parte das atividades de uma organização, e no engajamento deles no pleno exercício da missão organizacional. Um ingrediente essencial na construção de capacidades é a transformação gerada e sustentada internamente ao longo do tempo - a transformação desse tipo vai além da execução de tarefas para mudar mentalidades, atitudes e o modus operandi, o que é fundamental para um processo de TD (LUCIANO et al., 2021).

Um profissional digital é aquele capaz de, dentro do seu conjunto de habilidades e conhecimentos, trabalhar com um ou mais dos aspectos da digitalização. O conhecimento das possibilidades tecnológicas é imprescindível para que processos sejam repensados no novo paradigma digital, possibilitando transformar as instituições e manter os sistemas. Diante da diversidade de dimensões, profissionais digitais podem ser programadores e técnicos de TI, gerentes de marketing digital e estrategistas digitais, entre outros. Deve ser destacado que o perfil do profissional não é relacionado a uma graduação, curso, área ou especialidade, ou a um perfil jovem: "o que melhor o define é um perfil com mentalidade ágil e flexível" (BrazilLAB, 2019). Ou seja, não é aquele que necessariamente conhece a tecnologia, mas o que entende a cultura e o modo diferente de trabalho associado, competência que se torna mais relevante quanto mais elevado o nível profissional na carreira digital. Ter profissionais digitais representa um fator crítico para materializar a TD. A partir da estratégia definida, deve-se olhar para as funções que são exercidas dentro das organizações e seus respectivos objetivos, e capacitar os funcionários existentes na organização ou contratar profissionais com esse perfil. Embora o profissional de TIC (Tecnologias da Informação e Comunicação) ainda seja o mais demandado, tendo em vista que a dimensão técnica é fundamental, aspectos já analisados também são muito relevantes, como a cultura e o mindset, que independem da área de contratação e sim da qualificação e perfil dos profissionais digitais disponíveis. Organizações engajadas em um processo de transformação devem buscar a mudança da cultura organizacional fundada em uma mentalidade tradicional para uma cultura em que prevaleça a mentalidade digital. Todas as pessoas envolvidas devem ser comunicadas sobre as mudanças que estão sendo propostas e implementadas com o intuito de otimizar atividades. Não basta garantir que as equipes estejam preparadas com o treinamento técnico necessário, sendo requerida mudança no pensamento e no processo de tomada de decisões. Desenvolver a expertise é crucial, mas a jornada exige também promover a confiança necessária para que todos possam prosperar em um ambiente orientado para o digital.

Diante de uma proposta de mudança, é comum que o gestor se depare com resistência por parte de pessoas da organização, já familiarizadas com processos estabelecidos e que se sentem inseguras com a adoção de novas ferramentas ou métodos e seus impactos no trabalho (DWECK, 2017). Embora o setor público conte com servidores(as) altamente qualificados(as) – o que fica evidente desde o ingresso por concursos públicos cada vez mais concorridos –, ainda prevalece a noção de que as administrações públicas não contam com base técnica, não têm pessoal qualificado para planejar, executar e controlar as políticas, revelando uma realidade heterogênea no que respeita o capital humano. A capacitação ao longo da carreira é crucial para preencher lacunas de capacidades críticas à gestão pública, como a inovação, criatividade, flexibilidade, capacidade de entrega e reflexão crítica (NAZARETH, 2016). Objetivos e interesses estratégicos dos órgãos públicos, incluindo aqueles que integram a estratégia digital e os planos de transformação de cada órgão, devem pautar a estratégia das ações de educação e formação continuada de servidores e servidoras. Uma abordagem sistêmica é necessária para compreender o contexto nacional e internacional em que a instituição está inserida e reconhecer que, no processo de capacitação, esta pode ser beneficiada pela intensificação do diálogo e colaboração com universidades, organizações da sociedade civil e gestores(as) públicos(as) (NAZARETH, 2016). A motivação individual deve estar preferencialmente alinhada com as orientações institucionais estratégicas visando à transformação efetiva e ao desenvolvimento permanente de interesse comum, em que todos(as) ganham.

5. Desafios da TD e as Instituições de Controle

Como se procurou evidenciar, a TD constitui tema central e estratégico para o desenvolvimento. A TD também já é uma realidade em muitas organizações do setor público brasileiro, na esfera federal e em estados e municípios, com novas ferramentas e metodologias contribuindo para a oferta de bens e serviços públicos mais focados em atender de forma efetiva as necessidades da população.[9] As tecnologias digitais estão mudando radicalmente a maneira como os cidadãos vivem, trabalham, consomem serviços e interagem. E a capacidade dos governos de responder à TD em andamento e produzir processos e serviços mais inclusivos, convenientes e colaborativos é crucial para garantir a confiança dos cidadãos (OCDE, 2018). Acompanhando esse movimento, foi publicada em 2018 a Estratégia Brasileira de Transformação Digital, E-Digital, que estabeleceu uma trajetória digital tanto para o governo quanto para a economia brasileira, trazendo um diagnóstico dos desafios a serem enfrentados e uma visão de futuro para a TD do Brasil. Dois anos depois, foi instituída a Estratégia de Governo Digital (EGD) para o período 2020/2022.[10] Constituindo um dos eixos temáticos da E-Digital, a EGD mantém alinhamento estratégico entre as ações para transformação do governo e medidas para estimular uma economia brasileira crescentemente digitalizada, dinâmica, produtiva e competitiva (BRASIL, 2022). Ao avaliarem o cumprimento da EGD, contudo, auditores do TCU descreveram problemas que seriam decorrentes da ausência de visão sistêmica da governança da TD e fizeram recomendações de melhoria (MADEIRO, 2021).[11]

Seguindo a tendência indicada nas disposições legais federais, alguns entes estaduais passaram a buscar definir suas próprias estratégias e planos de TD, como o Estado do Rio de Janeiro, que aprovou legislação regulamentando a Transformação Digital dos Serviços Públicos, com a finalidade de mudança no padrão de prestação de serviços pela administração pública estadual, com foco na melhoria do atendimento e da qualidade de vida do cidadão, de modo que as demandas sejam respondidas com clareza, celeridade e alto padrão de qualidade.[12] A medida prevê a desburocratização dos serviços públicos e determina que os órgãos da administração pública priorizem, de forma progressiva, os atendimentos *online*. A norma vale para todos os órgãos públicos, de todos os Poderes, Ministério Público e Tribunais de Contas, autarquias, fundações e empresas públicas, sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pelo Estado e concessionárias e permissionárias de serviços públicos e entidades privadas sem fins lucrativos que recebam recursos públicos. Também foram previstas a criação do Painel Digital Unificado, de monitoramento dos serviços públicos prestados e o Cadastro Base do Cidadão. Não há menção na lei, no entanto, a iniciativa ou necessidade de qualificar servidores para a transformação pretendida, embora conste que a implementação das medidas "não implicará a exoneração de servidores públicos". A lei prevê que caberá ao Tribunal de Contas do Estado do Rio de Janeiro (TCE-RJ), a fiscalização e o controle referentes ao cumprimento da lei, para os quais "expedirá atos e instruções normativas estabelecendo critérios e parâmetros para a avaliação qualitativa da prestação digital de serviços públicos" (RIO DE JANEIRO, 2020).

Como se argumentou, para os órgãos de controle externo o desafio é duplo: promover a própria TD – exigida de todos os órgãos públicos de todas as esferas, seja por planos ou por leis – e fiscalizar o cumprimento da execução da TD pelos órgãos sob sua jurisdição. Diante disso, a jornada parece inevitável também para as instituições de controle externo atingirem a eficiên-

9 Em 2023, o Brasil possui a 5 ª maior população conectada do mundo e 70% dos usuários na internet (estimados em mais de 150 milhões) utilizam ou já utilizaram os canais digitais do governo brasileiro. "Brasil é o 5º país com maior população conectada, diz MGI". Disponível em: https://tiinside.com.br/30/08/2023/brasil-e-o-5o-pais-com-maior-populacao-conectada-diz-mgi/?amp.

10 Decreto nº 10.332 de 28 de abril de 2020, alterado pelo Decreto nº 10.996, de 14 de março de 2022 que promoveu várias atualizações destinadas a aprimorar a qualidade dos serviços na plataforma Gov.BR; incorporar iniciativas que aproximam as GovTechs às ações de TD e unificação de canais digitais na plataforma, interoperabilidade de sistemas do governo e a segurança e privacidade, em consonância com a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), além de ampliar as competições de inovação abertas para identificação ou desenvolvimento de soluções tecnológicas para o governo, envolvendo diversas estruturas e ministérios. Disponível em: Decreto aprimora Estratégia de Governo Digital para o período de 2020 a 2022 — Português (Brasil) (www.gov.br).

11 A auditoria avaliou a formulação da estratégia e planos de transformação digital, o sistema de monitoramento e avaliação, a gestão de riscos e a articulação entre as estruturas de governança, e encontrou falas em todos esses pontos. (MADEIRO, 2021)

12 Lei estadual RJ nº 9.128, de 2020. Segundo um dos autores, "as iniciativas de digitalização no Estado do Rio se encontram descentralizadas e não há estratégia digital nem uma governança forte". https://www.alerj.rj.gov.br/Visualizar/Noticia/49900?AspxAutoDetectCookieSupport=1

cia e a efetividade. A grande questão é qual estratégia adotar. Xavier e Vaz (2022) indicam que deve se fundamentar em dois pilares: respeito à legislação (legalidade) e uso intensivo de tecnologia para resolução de problemas. Quanto ao primeiro, dada a sua "complexidade intratável", "necessário se faz a formação contínua dos profissionais envolvidos". Quanto ao segundo, as dificuldades são frequentemente atribuídas à responsabilidade dos técnicos de TI – "no mercado de trabalho do futuro, onde a tecnologia e a Inteligência Artificial terão cada vez mais impactos, a participação das empresas no processo de requalificação dos trabalhadores é de vital importância". O setor público deve atuar em duas frentes: catalisar e incentivar – para que mercado e academia trabalhem na preparação e requalificação da força de trabalho do futuro, que exigirá habilidades e competências digitais pouco desenvolvidas – e "incentivar e até mesmo 'evangelizar' os seus servidores e colaboradores na busca dessas habilidades digitais, para que possa implantar, de fato, tecnologias para o bem da sociedade" (XAVIER; VAZ, 2022).

O caminho, como se depreende, certamente passa pelas pessoas: a pandemia mostrou que a TD é imprescindível numa época em que todos foram obrigados a fazer as coisas de maneira digital, evidenciando que, antes de tudo, significa falar de um processo de mudança pessoal; se as pessoas não mudam, não existe TD, será sempre uma mudança pontual (VAZ, 2021). Por isso, a capacitação em aspectos digitais corresponde à "alfabetização digital", que deve vir antes de qualquer tecnologia. Muitas empresas não conseguem reconstruir as bases do negócio, por não considerarem fundamental investir em capacitação digital, formar técnicos e líderes, trabalhar a mudança com as pessoas. Como se observou com base nas ideias de Dweck (2017), todas as pessoas podem mudar, aprender novas habilidades, cultivar suas aptidões. Isso não define a extensão possível da mudança nem quanto tempo a mudança exigirá, mas mostra que é possível. Cabe criar as condições necessárias, por meio de investimento e planejamento.[13] A discussão do "perfil do auditor do futuro" para a TD foi um aspecto de destaque nas discussões da Estratégia Digital do TCU. Para o secretário de Soluções de Tecnologia da Informação do órgão, na construção da estratégia é preciso "projetar onde queremos estar e quais valores e resultados temos o potencial de entregar para a administração pública e para a sociedade nos próximos cinco anos, por exemplo" (TCU, 2020, p.17). A partir disso, identificar capacidades e habilidades necessárias para empreender essa jornada, que são diferentes das requeridas do auditor no contexto atual. O secretário destaca a relevância das *softs skills*, que ganham importância com a ampliação dos trabalhos colaborativos e em rede com outras instituições públicas e privadas (academia, ONGs, sociedade civil organizada etc.). Destaca ainda que a "aptidão para trabalhar com técnicas relacionadas à análise de dados nas diversas ações de controle, a utilização de ferramentas digitais e a destreza digital (ambição e capacidade para construir negócios digitais e trabalhar digitalmente) são essenciais para o alcance dos resultados pretendidos" (TCU, 2020, p.17). Numa sociedade marcada por transformações exponenciais, disruptivas, em contraponto às mudanças lineares do passado, as organizações baseiam suas atividades em informações, valor e transparência - conceitos que podem e devem ser incorporados, também, ao cotidiano do setor público. Para que este dê respostas rápidas e efetivas às demandas apresentadas pelos cidadãos, deve combinar o emprego de novas tecnologias e os talentos diversos de cada servidor(a). A adoção das novas ferramentas oferecidas pela TD só se torna produtiva se for acompanhada de uma mudança de mentalidade. E para que a tecnologia auxilie o setor público a tornar-se mais eficiente, eficaz e efetivo no atendimento das demandas da sociedade – em especial na fiscalização e controle do uso do dinheiro – é preciso mudar paradigmas nas organizações, entre os quais: tendência à resolução interna de problemas, centralização de decisões, padronização do trabalho e resistência a mudanças. É nesse contexto que as instituições públicas devem priorizar, ao lado do conhecimento sobre o arcabouço jurídico normativo, a busca pela destreza digital dos profissionais, sob pena de "gerar inércia responsável por uma atuação lenta e descompassada com a realidade, ainda que aderente às leis" (XAVIER; VAZ, 2022).

13 Citando Benjamin Bloom, pesquisador em educação que estudou pessoas de extraordinário êxito, que não haviam demonstrado qualidades excepcionais na infância ou adolescência, atribuindo à "persistente motivação e dedicação, junto com o apoio de que dispunham": "O que qualquer pessoa no mundo é capaz de aprender quase todos também serão capazes, desde que disponham das condições anteriores e atuais adequadas para o aprendizado." (Dweck, 2017, p.80).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não é trivial empreender uma jornada de TD em qualquer organização. E que pode ser mais desafiadora em instituições do setor público onde prevalecem políticas, práticas e culturas tradicionais, que dificultam acompanhar as mudanças na velocidade em que acontecem na atualidade. No Brasil, os desafios são os do desenvolvimento em contexto federativo, democrático e complexo, em uma realidade disruptiva, de desastres e mudanças climáticas, aquecimento global. Um mundo altamente integrado e conectado, que cobra a cada instante maior capacidade de reação às mudanças e de antecipar resultados. Uma sociedade com pessoas cada vez mais exigentes, conectadas, que buscam soluções para problemas complexos. Diante da percepção de que os modelos de negócios do passado já não são válidos e que as empresas modernas devem se reinventar constantemente para manterem-se vivas e competitivas, aquelas com *mindset* de crescimento, como defendido por Dweck (2017), têm mais chances de prosperar. Conclusão alinhada com os aspectos destacados por Mixson (2021), *insights* a serem considerados no processo de mudança para a mentalidade digital: importância de um ambiente seguro para falhar e inovar, com ativo engajamento dos gestores na mudança e um clima de confiança e colaboração entre as equipes.

Na implementação de iniciativas onde a cultura organizacional prevalecente muitas vezes é de aversão ao risco, a falta de habilidades e de conhecimento pode dificultar a mudança. Desenvolver capacidades para a TD é essencial, tornando necessário promover a capacitação em alinhamento com a estratégia digital estabelecida. Para o desenvolvimento de capacidades em gestão de políticas públicas, a capacitação deve ser voltada para gestoras e gestores, servidoras e servidores responsáveis por cuidar que o Estado faça melhor o que tem que fazer, respeitando prazos e entregando resultados com a qualidade que a sociedade exige, com um controle adequado dos recursos públicos. Esses pontos afetam especialmente as instituições de controle externo, por sua responsabilidade de fiscalizar e monitorar ações governamentais com vistas à efetividade no atendimento das demandas da população. Espera-se, no contexto atual de aceleradas mudanças tecnológicas e demandas sociais crescentes, que servidoras e servidores públicos possam exercitar a inovação e lidar com o imprevisto, liderar iniciativas ligadas ao conhecimento, buscar soluções inovadoras para a gestão das políticas, atendendo a diversidade política, social, cultural, econômica e ambiental do país. Vencer o desafio de fortalecer a governança para a efetividade das ações em favor da cidadania, em especial dos excluídos, que sofrem inúmeras barreiras e formas de exclusão na vida cotidiana, combatendo a discriminação, promovendo a igualdade de acesso e a inclusão.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Governo Digital. Estratégia de Governo Digital 2020-2022. **Gov.br**. Disponível em https://www.gov.br/governodigital/pt-br/EGD2020 Acesso em: 7 out. 2023.

BRASIL. Brasil é reconhecido pelo Banco Mundial como o 7º líder em Governo Digital no mundo entre 198 países avaliados. **Gov.br**, Economia e Gestão Pública, 30 set. 2021. Disponível em: https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/09/brasil-e-reconhecido-pelo-banco-mundial-como-o-7o-lider em-governo-digital-no-mundo-entre-198-paises-avaliados#:~:text=%E2%80%9CEsse%20resultado%20deve-se%20ao%20nosso%20foco%20no%20gov.br%2C,Minist%C3%A9rio%20da%20Economia%2C%20Caio%20Mario%20Paes%20de%20Andrade. Acesso em: 7 out. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Novo Mindset**: inovar é resolver problemas complexos. Brasília, DF: coLAB-i, [s.d.]. Disponível em https://portal.tcu.gov.br/colab-i/novo-mindset.htm. Acesso em: 10 nov. 2022.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. **Revista Estratégia Digital**: a experiência do TCU. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 2020. Disponível em: https://sites.tcu.gov.br/estrategia-digital/documentos/Revista%20-%20Estrat%C3%A9gia%20Digital.pdf. Acesso em: 7 out. 2023.

BRASIL. Tribunal de Contas da União. TCU alerta administração pública federal para controles de segurança cibernética. **Secom TCU**, 19 ago. 2022. Disponível em: https://portal.tcu.gov.br/imprensa/noticias/tcu-alerta-administracao-publica-federal-para-controles-de-seguranca-cibernetica.htm. Acesso em: 7 out. 2023.

BrazilLAB. **Como o Brasil pode fomentar um ecossistema de profissionais digitais?**: Estudo Digital Estratégico – Profissionais digitais. [São José dos Campos, SP]: BrazilLAB, Fundação Brava, Centre for Public Impact (CPI), out. 2019. Disponível em: https://profissionais-digitais.brazillab.org.br/#:~:text=Para%20enfrentar%20o%20desafio%20de,privadas%20e%20a%20sociedade%20civil. Acesso em: 7 out. 2023.

COSTA, Breno. Introdução. In: LOUREIRO, Geraldo (org). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público.** Brasília, DF: Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), 2020. P. 35-58.

CUNHA, Potira. **Afinal, você sabe o que é Mindset Digital?**: as mudanças de comportamento e a forma de trabalhar mudaram durante a pandemia. São Paulo, SP: Instituto PROA, 2021. Disponível em: https://www.proa.org.br/o-que-e-mindset-digital/. Acesso em: 7 out. 2023.

DWECK, Carol. **Mindset**: a nova Psicologia do Sucesso. São Paulo: Objetiva, 2017. 328 p.

DIOGO, Sérgio. As pessoas no centro da transformação digital In: LOUREIRO, Geraldo (org). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público**. Brasília, DF: Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), 2020. p.155-179.

EMBRATEL. Confira as 13 principais tendências de TI para 2022. **Próximo Nível Embratel**, 14 jan. 2022. Disponível em: https://proximonivel.embratel.com.br/tendencias-ti/ Acesso em: 7 out. 2023.

ESCOBAR, Fernando. Implementando a Transformação Digital. In: LOUREIRO, Geraldo (org). **Reconstrução do Brasil pela Transformação Digital no Setor Público**. Brasília, DF: Instituto Brasileiro de Governança Pública (IBGP), 2020. p:95-153.

LUCIANO, Edimara M.; WIEDENHÖFT, Guilherme C.; MOURA, Luzia M. Frieck de. [Relatório da Pesquisa] **Capacidades de Governança para a Transformação Digital**: diagnóstico nos Estados Brasileiros e no Distrito Federal. Disponível em: https://gtdgov.org.br/uploads/publications/ZMXqRXx6xqOHtfAdxSStkxwWw1Xq1tA84OAfTg5n.pdf. Acesso em: 7 out. 2023.

MADEIRO, Carlos. Avanço da digitalização do governo aciona bomba relógio, diz TCU. **TiltUOL**, Maceió, 16 ago. 2021. Disponível em: https://www.uol.com.br/tilt/noticias/redacao/2021/08/16/transformacao-digital-do-governo-e-excludente-e-ignora-riscos-avalia-tcu.htm Acesso em: 10 nov. 2022.

MIXSON, Elizabeth. How to Cultivate Digital Transformation Mindsets: do your em-ployees have the courage to disrupt? **Intelligent Automation Network**, 9 set. 2021. Disponível em: https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/how-to-cultivate-digital-transformation-mindsets. Acesso em: 7 out. 2023.

NAZARETH, Paula. O desafio da capacitação para a gestão pública. **Controle Externo Brasileiro em Revista**, Revista da Federação Nacional das Entidades dos Servidores dos Tribunais de Contas do Brasil, Porto Alegre/RS, n. 1, p. 41, 2016. Disponível em: http://www.fenastc.org.br/?page_id=650 . Acesso em: 10 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Peer Review OCDE Skills**: revisão do Governo Digital do Brasil rumo à Transformação Digital do Setor Público: conclusões preliminares. Brasília, DF: Escola Nacional de Administração Pública (Enap), 28 p. (Projeto Governo Digital OCDE). Disponível em: http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3627 Acesso em: 10 nov. 2022.

RIO DE JANEIRO (Estado). **Lei nº 9.128 de 11 de dezembro de 2020**. Dispõe sobre a transformação digital dos serviços públicos e dá outras providências. Disponível em: https://leisestaduais.com.br/rj/lei-ordinaria-n-9128-2020-rio-de-janeiro-dispoe-sobre-a-transformacao-digital-dos-servicos-publicos-e-da-outras-providencias. Acesso em: 7 out. 2023

ROBICHEZ, Gustavo. Disrupção Tecnológica: Qual o papel e os limites das tecnologias e como inovar com Sucesso na Era Digital. Rio de Janeiro, RJ: **ECOA, PUC-Rio**, 2020. 1 vídeo (1 h). Disponível em: https://ecoa.puc-rio.br/qual-o-papel-e-os-limites-das-tecnologias-e-como-inovar-com-sucesso-na-era-digital. Acesso em: 10 nov. 2022.

TRANSFORMAÇÃO digital do governo em desequilíbrio, diz TCU. **Tele.Síntese**, São Paulo, 6 dez. 2021. Disponível em: https://www.telesintese.com.br/transformacao-digital-do-governo-em-desequilibrio-diz-tcu/. Acesso em: 10 nov. 2022

TRANSFORMAÇÃO Digital: o que é, principais causas e impactos. **FIA Business School**, São Paulo, 11 jun. 2021. Disponível em: https://fia.com.br/blog/transformacao-digital/. Acesso em: 10 nov. 2022.

VAZ, Wesley. Transformação Digital no Pós-Pandemia. [Entrevista cedida a] Talita Rodrigues. **CONIP Digital**, 23 mar. 2021. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=NTJ5OxCxNy4&t=34s. Acesso em: 7 out. 2023.

XAVIER, Fabio C.; VAZ, Wesley. A necessidade de uma cultura digital para o Estado brasileiro. **MIT Technology Review Brasil**, 5 ago. 2022. Disponível em: https://mittechreview.com.br/a-necessidade-de-vuma-cultura-digital-para-o-estado-brasileiro/. Acesso em: 7 nov. 2022.