



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
FACULDADE UNB PLANALTINA - FUP
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA - PPGP

SÉRGIO PAULO FUTER

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMAÇÃO PARA
POLÍTICAS PÚBLICAS:
ESTUDO DE CASO DO PORTAL CONSUMIDOR.GOV.BR**

Brasília-DF

2023

SÉRGIO PAULO FUTER

**TRANSFORMAÇÃO DIGITAL COMO INSTRUMENTO DE INFORMAÇÃO PARA
POLÍTICAS PÚBLICAS:
ESTUDO DE CASO DO PORTAL CONSUMIDOR.GOV.BR**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública, da Universidade de Brasília, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública.

Orientadora: Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda.

Brasília-DF

2023

FF996t Futer, Sérgio Paulo
Transformação digital como instrumento de informação para
políticas públicas: estudo de caso do portal
Consumidor.gov.br / Sérgio Paulo Futer; orientador Luciana
de Oliveira Miranda. -- Brasília, 2023.
110 p.

Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) --
Universidade de Brasília, 2023.

1. Transformação digital. 2. Consumidor.gov.br. 3.
Serviços públicos. 4. Governo digital. 5. Direito do
consumidor. I. Miranda, Luciana de Oliveira, orient. II.
Título.

FOLHA DA APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Dissertação de Mestrado do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília.

Prof^a. Dr^a. Luciana de Oliveira Miranda

Universidade de Brasília (UnB)

Orientadora e Presidente da banca

Prof. Dr. Luiz Guilherme de Oliveira

Universidade de Brasília (UnB)

Examinador e Membro interno

Prof. Dr. Marcos Rogerio Martins Costa

Universidade de São Paulo (USP)

Examinador e Membro externo

Prof. Dr. Jonilto Costa Sousa

Universidade de Brasília (UnB)

Suplente

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação de mestrado não chegaria ao final sem o importante apoio de várias pessoas que me acompanharam no decorrer dessa jornada do conhecimento.

Em primeiro lugar, agradeço aos meus pais, Anna e Waldemar, pela educação e pelos princípios morais e éticos que, com tanto sacrifício e amor, sempre fizeram questão de me passar.

Gostaria de agradecer à minha esposa, Jane, pelo amor, incentivo e paciência nos momentos em que tive que abdicar de sua companhia para me dedicar à pesquisa.

Às minhas filhas, Beatriz e Fernanda, agradeço o carinho e incentivo que recebi, sempre que me sentia um pouco desanimado. A elas, também agradeço a compreensão da minha ausência em diversos momentos que precisei dedicar ao estudo, bem como para iniciar o curso de mestrado.

Aos meus filhos, Letícia e Lucas, e minha neta Luísa, sou grato pela força e compreensão e preocupação nos momentos que não pude participar por conta do mestrado.

Ao meu enteado, Gabriel, expresso minha gratidão pelo carinho e amizade que sempre demonstrou em todos os momentos.

Aos meus sogros, Tertuliano e Janete, agradeço a paciência e o apoio que sempre me deram.

Também agradeço às minhas irmãs, Regina e Miriam, pela compreensão do tempo que precisei dedicar à pesquisa, o que impossibilitou compartilhar de alguns momentos familiares.

À minha orientadora, Professora Doutora Luciana de Oliveira Miranda, pela paciência, empenho e sentido prático com que me orientou neste trabalho. Muito obrigado pelas correções quando necessário, sem nunca me desmotivar.

Desejo igualmente agradecer a todos os meus colegas do Mestrado, especialmente, Thiago de Aquino Lima, Tiago Loupp, Yara Costa, Luiz Henrique, entre tantos outros que me incentivaram e foram companheiros durante esse período.

Não posso deixar de agradecer aos meus amigos, Hélio, Valdeon e Marco, pela amizade, compreensão, orientação e incentivo.

Aos Professores Doutores, Luiz Guilherme de Oliveira, Marcos Rogerio Martins Costa e Felipe Cruz, por aceitarem o convite para a banca de qualificação e Comissão Examinadora.

A todos os professores e funcionários envolvidos do Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Pública da Universidade de Brasília que, de forma sempre solícita, me ouviram e me orientaram. Meu muito obrigado!

“O futuro já chegou. Só não está muito bem distribuído”.

William Gibson

RESUMO

Nos anos 80, o papel do Estado começou a ser repensado. Foram introduzidos conceitos e técnicas gerenciais do setor privado para o setor público, com base na eficiência, competitividade e redução da máquina administrativa (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008). Essas mudanças de paradigmas permitiram a evolução da Administração Pública até o modelo atual. Nesse sentido, a Administração Pública vem passando por uma profunda reflexão sobre a qualidade dos serviços prestados e os resultados entregues à sociedade, bem como sobre os meios e recursos públicos aplicados para atingir essa finalidade. Em tempos em que a tecnologia da informação se solidifica como meio essencial para atender às necessidades do cidadão, a partir da implantação de serviços públicos digitais, a transformação digital torna-se imperativo ao Estado moderno. Com essa dinâmica, há de se ponderar que as políticas públicas estão cada vez mais associadas ao uso de recursos tecnológicos, os quais podem servir como meio, instrumento e/ou ambiente para o exercício da cidadania (Mozini et al., 2023). Os avanços tecnológicos têm desempenhado um papel relevante na ampliação da relação entre governo e cidadão, notadamente na elaboração de políticas públicas imbuídas de uma maior eficácia e transparência. O governo eletrônico exerce uma função que se revela facilitadora e propulsora ao estimular a acessibilidade, a transparência e a eficiência dos mecanismos administrativos. Nesse cenário, o governo brasileiro, por meio da atual Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos (SGD/ME), vem investindo na discussão, promoção e aprovação de diversas normas para intensificar o uso dos benefícios carregados pelas tecnologias. Tais transformações digitais trazem reflexos para a economia e para o próprio governo (Varella; Oliveira; Moesch, 2017). Como resultado desse trabalho, procura-se atingir o maior número de indivíduos que buscam serviços públicos de forma mais ágil, eficiente, digital e barata. A transformação digital se apresenta como uma estratégia de articulação de tecnologias para resolver os desafios a serem enfrentados, em especial na ampliação da produtividade, da eficiência organizacional e da comunicação, se diferenciando como um movimento inovador, transformando a própria organização. No entanto, ainda não sabemos até que ponto a tecnologia é disruptiva para a sociedade e até que ponto ela serve de apoio, já que também pode aumentar a exclusão digital. Para amenizar essa questão, os governos do mundo estão investindo na acessibilidade digital das comunidades mais carentes e fora dos grandes centros. Através do Estudo de Caso do Portal *Consumidor.gov.br*, este estudo procura examinar os desafios da transformação digital no governo brasileiro e como ela aumenta a acessibilidade aos serviços do governo eletrônico e formulação de políticas públicas. Para a pesquisa, utiliza a estratégia metodológica de Lawrence Bardin. A autora

propõe uma análise de conteúdo que se concentra na interpretação do significado das mensagens, buscando compreender os contextos e subtextos subjacentes ao material analisado. Para tanto, com auxílio do *software* Atlas.ti, utiliza a categorização e codificação de dados textuais, permitindo a identificação de padrões e tendências emergentes nos discursos ou textos estudados, o que permitiu a análise mais abrangente e aprofundada. Como resultado da pesquisa, este estudo trouxe recomendações para melhorias no portal *Consumidor.gov.br*, no sentido de aprimorar a experiência dos usuários, fortalecer a segurança de dados e melhorar a gerência da plataforma. Para além desses resultados, demonstra a importância da transformação digital na modernização dos serviços públicos oferecidos aos cidadãos.

Palavras-chave: transformação digital; consumidor.gov.br; serviços públicos; governo digital; direito do consumidor.

ABSTRACT

In the 1980s, the role of the State began to be rethought. Management concepts and techniques were introduced from the private sector to the public sector, based on efficiency, competitiveness and reduction of the administrative machinery (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008). These paradigm shifts allowed the evolution of Public Administration to the current model. In this sense, public administration has been undergoing a deep reflection on the quality of services provided and the results delivered to society, as well as on the public means and resources applied to achieve this purpose. In times when information technology solidifies itself as an essential means of meeting citizens' needs, through the implementation of digital public services, digital transformation becomes imperative to the modern state. With this dynamic, it must be considered that public policies are increasingly associated with the use of technological resources – which can serve as a means, instrument and/or environment for the exercise of citizenship (Mozini *et al.*, 2023). Technological advances have played a relevant role in expanding the relationship between government and citizens, notably in the development of public policies imbued with greater effectiveness and transparency. Electronic government plays a role that proves to be a facilitator and driver by stimulating accessibility, transparency and efficiency of administrative mechanisms. In this scenario, the Brazilian government, through the current Digital Government Secretariat of the Ministry of Management and Innovation of Public Services (SGD/ME), has been investing in the discussion, promotion and approval of various standards to intensify the use of the benefits brought by technologies. Such digital transformations have consequences for the economy and the government itself (Varella; Oliveira; Moesch, 2017). As a result of this work, we seek to reach the largest number of individuals who seek public services in a more agile, efficient, digital and cheap way. Digital transformation presents itself as a strategy for articulating technologies to solve the challenges to be faced, especially in increasing productivity, organizational efficiency, communication, differentiating itself as an innovative movement transforming the organization itself. However, we still do not know to what extent technology is disruptive to society and to what extent it serves as support, as it can also increase digital exclusion. To alleviate this issue, governments around the world are investing in digital accessibility for the poorest communities and those outside large centers. Through the case study of Portal *Consumidor.gov.br*, this study sought to examine the challenges of digital transformation in the Brazilian government and how it increases accessibility to e-government services and the formulation of public policies. For the research, the methodological strategy according to Lawrence Bardin was used. The author proposes a content analysis that focuses on interpreting the meaning of messages, seeking to

understand the contexts and subtexts underlying the analyzed material. To this end, with the help of the Atlas.ti software, the categorization and coding of textual data was used, allowing the identification of emerging patterns and trends in the speeches or texts studied, which allowed for a more comprehensive and in-depth analysis. As a result of the research, this study brought recommendations for improvements to the *Consumidor.gov.br* portal in order to improve user experience, strengthen data security and improve platform management. In addition to these results, the importance of digital transformation in modernizing public services offered to citizens was demonstrated.

Keywords: digital transformation; consumer.gov.br; public services; digital government; consumer law.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pilares de uma política pública de inclusão digital.....	22
Figura 2: Distribuição de pontos de wi-fi por área urbana e rural.....	25
Figura 3: Kit de transformação de serviços públicos	31
Figura 4: Relação entre os princípios, os eixos e os benefícios para a sociedade.....	39
Figura 5: Eixos habilitadores da transformação digital.....	40
Figura 6: Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública.....	53
Figura 7: Etapas do <i>Methodi Ordinatio</i>	57
Figura 8: Etapas da Análise de Conteúdo.....	64
Figura 9: Representação da triangulação entre objetivos da pesquisa, literatura e resultados do Atlas-TI.....	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Metodologia da pesquisa.....	50
Quadro 2: Formas da Pesquisa Documental	60
Quadro 3: Dados dos participantes das entrevistas	63
Quadro 4: Categorias.....	66
Quadro 5: Definição dos eixos temáticos por meio das questões da entrevista semiestruturada	68
Quadro 6: Categorias.....	69
Quadro 7: Eixo temático da participação	70
Quadro 8: Eixo temático da Motivação.....	72
Quadro 9: Eixo temático das Dificuldades.....	75
Quadro 10: Eixo temático das Políticas Públicas.....	77
Quadro 11: Eixo temático da Experiência do Usuário.....	80
Quadro 12: Eixo temático do Objetivo do Portal.....	82
Quadro 13: Eixo temático da Gerência	83
Quadro 14: Eixo temático Contribuições	85
Quadro 15: Eixo temático da Segurança	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Domicílios com acesso à internet	23
Tabela 2: Dispositivos utilizados para acesso à internet	23
Tabela 3: Distribuição dos pontos de wi-fi pelo governo brasileiro.....	25
Tabela 4: <i>Methodi Ordinatio</i>	58
Tabela 5: Síntese dos percentuais de presença/ausência das categorias em cada eixo temático	89

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Serviços digitalizados disponíveis no portal Gov.br	42
Gráfico 2: Índice de Desenvolvimento do Governo Eletrônico	43
Gráfico 3: Infográfico <i>Consumidor.gov.br</i>	48
Gráfico 4: Total de reclamações por segmentos e perfis de consumidores	49
Gráfico 5: Total de reclamações por idade e sexo dos consumidores	49

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
1.1	Objetivos.....	17
1.1.1	Objetivo geral	17
1.1.2	Objetivos específicos.....	18
1.2	Justificativa	18
1.3	Da estrutura do trabalho	20
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1	Políticas públicas de inclusão digital.....	21
2.2	Transformação digital.....	26
2.3	Governo digital	33
2.4	Avanços e desafios do governo digital no Brasil.....	34
2.5	Proteção de dados	44
2.6	Plataforma <i>Consumidor.gov.br</i>	45
3	METODOLOGIA.....	50
3.1	Tipo de pesquisa	50
3.2	Caracterização da organização	52
3.3	Instrumentos de pesquisa.....	55
3.4	Pesquisa bibliográfica.....	55
3.5	Participantes da pesquisa	61
3.6	Procedimentos de análise dos resultados.....	63
3.7	Definição das categorias.....	66
4	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	67
4.1	Eixo temático da participação	70
4.2	Eixo temático da Motivação.....	72
4.3	Eixo temático das Dificuldades.....	74
4.4	Eixo temático das Políticas Públicas	77
4.5	Eixo temático da Experiência do Usuário	79
4.6	Eixo temático dos Objetivos do Portal.....	82
4.7	Eixo temático da Gerência	83
4.8	Eixo temático das Contribuições	85
4.9	Eixo Temático da Segurança	87
4.10	Contextos, avanços e desafios	89
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	92
	REFERÊNCIAS	95
	APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS.....	107
	APÊNDICE B: CARTA DE APRESENTAÇÃO AO MJSP.....	109
	APÊNDICE C: TERMO DE CONSENTIMENTO AO MJSP	110

1 INTRODUÇÃO

Nos anos 80, principalmente nos países anglo-saxões (Grã-Bretanha, Estados Unidos, Austrália e Nova Zelândia), o papel do Estado começou a ser repensado. Através da Nova Gestão Pública (NGP) ou “*New Public Management*” (NPM), foram introduzidos conceitos e técnicas gerenciais do setor privado para o setor público, com base na eficiência, competitividade e redução da máquina administrativa (Peci; Pieranti; Rodrigues, 2008). Essas mudanças de paradigmas permitiram a evolução da Administração Pública até o modelo atual.

A NGP, aliada à eficiência do Estado e à globalização, estimulou o movimento nos governos, em busca de soluções gerenciais eficientes, transparentes e inovadoras que pudessem também ser revertidas em proveito do gerenciamento estatal. Visava atender às novas demandas de cunho social, infraestrutura e econômica. Assim, diversos programas foram criados, como o “*Presidential Innovation Fellowship*” nos EUA, a criação do Centro de Inovação nos Emirados Árabes, além de projetos como o “*Australian Public Sector Innovation Indicator Project (APSS)*”, na Austrália (Neves Junior, 2020).

No Brasil, o movimento da Nova Gestão Pública foi sentido de forma mais concreta a partir do Governo FHC, em 1995. De acordo com Bernardes (2011), o Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado buscou uma gestão mais empreendedora e transparente e trouxe à baila a importância da tecnologia da informação no processo de modernização da Administração Pública. Esse foi um dos fatos históricos que, dentro do cenário público, apontou a relevância de se utilizar as tecnologias no âmbito das políticas públicas nacionais. O cidadão foi considerado como cliente/consumidor, e a Administração Pública buscou ampliar sua presença, como agente democrático, através da padronização e exposição de seus órgãos na internet.

Em tempos em que a tecnologia da informação se solidifica como meio essencial para atender às necessidades do cidadão, a partir da implantação de serviços públicos digitais, a transformação digital torna-se imperativo ao Estado moderno. Com essa dinâmica, há de se ponderar que as políticas públicas estão cada vez mais associadas ao uso de recursos tecnológicos – os quais podem servir como meio, instrumento e/ou ambiente para o exercício da cidadania (Mozini *et al.*, 2023).

É certo que os movimentos tecnológicos já modificaram, e muito, a forma como o Estado se relaciona com a sociedade. Compreender tal movimento como sendo essencial para a melhoria da capacidade de prestação de serviços públicos e inclusão digital, ainda é seara vasta a novas pesquisas. Assim, a importância de se realizar estudos mais aprofundados a esse respeito, como o que se propõe aqui.

Segundo levantamento realizado pela Organização das Nações Unidas (ONU, 2023), países como Dinamarca, Coréia do Sul, Estônia e Finlândia ocupam as primeiras posições no *ranking* do Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico. O Brasil ocupa o 49º lugar, demonstrando que ainda temos um longo caminho a percorrer. Através dos recursos tecnológicos, aliados às políticas públicas, espera-se que o Estado brasileiro avance nas posições e ofereça mais serviços à população.

De acordo com a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, que foi adotada por 193 países, entre eles o Brasil, foram definidos 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentáveis (ODS) e 169 metas de ações globais. Elas abrangem dimensões ambientais, econômicas, sociais e tecnológicas, de forma integrada e com as informações democraticamente divulgadas. Assumindo esse compromisso, o Brasil se comprometeu a aprimorar suas políticas públicas (ONU, 2015).

No contexto dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), mais precisamente alinhado com o Objetivo 9, Meta 9C, é delineada a seguinte prerrogativa: “aumentar significativamente o acesso às tecnologias de informação e comunicação e se empenhar para procurar ao máximo oferecer acesso universal e a preços acessíveis à internet nos países menos desenvolvidos, até 2022” (ONU, 2015). Fica evidente a importância dada na utilização cada vez maior dos recursos tecnológicos para democratizar o acesso aos serviços públicos pelos cidadãos. Com preços acessíveis à internet, busca-se a inclusão digital de toda a sociedade.

Nesse cenário, o governo brasileiro, através da atual Secretaria de Governo Digital do Ministério da Gestão e Inovação de Serviços Públicos (SGD/ME), vem investindo na discussão, promoção e aprovação de diversas normas para intensificar o uso dos benefícios carregados pelas tecnologias. Tais transformações digitais trazem reflexos para a economia e para o próprio governo (Varella; Oliveira; Moesch, 2017). Como resultado deste trabalho, procura-se atingir o maior número de indivíduos que buscam serviços públicos de forma mais ágil, eficiente, digital e barata.

Como já citado, o ritmo acelerado da inovação e a integração da tecnologia em todos os dispositivos e setores afetam igualmente o setor público. A transformação digital resulta da crescente exigência para que o próprio governo também evolua. A interface entre o governo e a sociedade, com a preocupação de implementação de políticas públicas de inclusão, reforça a crença generalizada de que o uso de novas tecnologias pelos governos vem apoiando e oferecendo mais serviços de forma a integrar parte da sociedade que, até então, estava privada de exercer sua cidadania. Esse movimento ficou mais evidente com a pandemia da covid-19, que obrigou um avanço significativo da transformação digital no governo federal.

Assim, a transformação digital se apresenta como uma estratégia de articulação de tecnologias para resolver os desafios a serem enfrentados, em especial na ampliação da produtividade, da eficiência organizacional, da comunicação, se diferenciando como um movimento inovador, transformando a própria organização. No entanto, ainda não sabemos até que ponto a tecnologia é disruptiva para a sociedade e até que ponto ela serve de apoio, já que também pode aumentar a exclusão digital. Para amenizar essa questão, os governos do mundo estão investindo na acessibilidade digital das comunidades mais carentes e fora dos grandes centros.

Por meio do Estudo de Caso do Portal *Consumidor.gov.br*, esta investigação procurou examinar os desafios da transformação digital no governo brasileiro, como ela aumenta a acessibilidade aos serviços do governo eletrônico e formulação de políticas públicas. Buscou-se, via pesquisa documental, artigos e entrevistas para analisar a efetividade do Portal *Consumidor.gov.br*.

1.1 Objetivos

Neste tópico, apresentam-se os objetivos que desempenharam um papel fundamental no processo de investigação científica. O objetivo geral expõe uma visão ampla do propósito da pesquisa, enquanto os objetivos específicos detalham as metas intermediárias para atingir o objetivo geral (Marconi; Lakatos, 2019). Os objetivos específicos fornecem, assim, clareza, direção e estrutura ao estudo, evitando desvios e garantindo resultados alinhados ao propósito do fazer científico. A seguir, apresentam, primeiramente, o objetivo geral (1.1.1) e, em seguida, os objetivos específicos (1.1.2).

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar os desafios enfrentados para ampliação da oferta de um serviço público através da transformação digital, tendo como base o estudo de caso do Portal *Consumidor.gov.br*.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos desta pesquisa são:

- i. Identificar as tecnologias, finalidades e características do processo de transformação digital no governo federal.
- ii. Descrever o processo de implantação do Portal *Consumidor.gov.br* à luz das ações de transformação digital.
- iii. Caracterizar o uso da plataforma *Consumidor.gov.br* e seus reflexos na integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor.
- iv. Propor recomendações no que se refere a melhorias do Portal *Consumidor.gov.br*.

1.2 Justificativa

Os avanços tecnológicos têm desempenhado um papel relevante na ampliação da relação entre governo e cidadão, notadamente na elaboração de políticas públicas imbuídas de uma maior eficácia e transparência. O governo eletrônico exerce uma função que se revela facilitadora e propulsora ao estimular a acessibilidade, transparência e eficiência dos mecanismos administrativos. Ademais, promove a participação cívica e ativa por parte dos cidadãos na esfera pública. A efetivação dessa interação ganha concretude por intermédio das plataformas eletrônicas e das tecnologias emergentes, cuja conjunção efetua uma sinergia que enseja a inclusão digital, fortalecendo os direitos individuais dos cidadãos (Bannister; Connolly, 2011; Nações Unidas, 2018; Gil-Garcia, 2020).

No caso do setor de produção, a convergência das tecnologias dos mundos digital, físico e biológico vem permitindo o trabalho colaborativo entre humanos e máquinas, o que foi denominado por Schwab (2017) como Indústria 4.0 ou Quarta Revolução Industrial. Ela surge por meio do uso das tecnologias como internet das coisas (IoT), *Big Data Analytics*, *cloud computing*, sistemas ciber-físicos (CBS), entre outras, que possibilitaram implementar novas funcionalidades ao processo de produção (Zanardi, 2019). Essas inovações e, consequentemente, as transformações digitais oriundas delas, influenciaram todos os setores de produção e serviços, bem como as políticas públicas de transformação digital.

No caminho da transformação digital, surge o conceito de governo digital, também referenciado como e-governo. Um padrão que tem obtido ampla disseminação em âmbito internacional e se destaca pela adoção e aplicação de novas tecnologias para a gestão e integração de dados. Conforme o conceito delineado pela Organização para a Cooperação e

Desenvolvimento Econômico (OCDE) em 2003, o governo digital utiliza os recursos de TIC's, principalmente a internet, como ferramenta catalisadora na busca por uma administração pública mais eficiente e eficaz. Dessa forma, o governo digital possibilita a oferta de serviços públicos essenciais à população, instrumentalizando, assim, um ambiente interativo de maior conveniência e utilidade para os cidadãos, ao tempo que viabiliza uma administração estatal mais dinâmica e adaptável às novas demandas.

Desde 2015, o governo passou do conceito de eletrônico para o digital, cujo foco é a relação com o cidadão (*Citizen-drive*). O modelo enfoca a participação dos cidadãos nas tomadas de decisões e políticas públicas. O conceito "*citizen-driven*" sublinha a necessidade de capacitar os cidadãos e estabelecer canais de diálogo abertos e inclusivos entre a Administração Pública e a sociedade civil, visando à simplicidade, à acessibilidade e à eficiência nos serviços disponibilizados (Brognoli; Ferenhof, 2020), ampliando seu envolvimento em questões que afetam suas vidas e comunidades (Bovens *et al.*, 2017; Nabatchi; Leighninger, 2015). A transformação digital facilita a execução desse conceito, aumentando a participação e acompanhamento dos cidadãos nas ações governamentais.

O governo brasileiro vem se dedicando à promoção da integração e da acessibilidade de informações governamentais e prestação de serviços de maneira simplificada, desburocratizada e totalmente informatizada, buscando aprimorar os serviços públicos, reduzir barreiras digitais e contribuir para a inclusão de segmentos vulneráveis, além de influenciar a formulação de políticas públicas. As rápidas transformações decorrentes do ambiente digital estão em contínua evolução, e isso traz desafios emergentes para assegurar a integração e disponibilidade das soluções de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) para toda a sociedade. Nesse contexto, torna-se crucial estabelecer ações estratégicas, com a finalidade de estimular e aprimorar a atuação estatal em diversas esferas da sociedade (Brognoli; Ferenhof, 2020; Weiss; Ávila, 2019).

Uma das políticas públicas oriunda da transformação digital no governo federal foi o Portal *Consumidor.gov.br*, lançado em 2014, por meio da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON), do Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP). Caracteriza-se por ser um serviço de natureza pública, gratuita e oferecido em formato exclusivamente digital. Para o presente estudo, o Portal *Consumidor.gov.br* foi utilizado como modelo de análise dos desafios e impactos dos serviços digitais colocados à disposição da população pelo governo brasileiro.

1.3 Da estrutura do trabalho

No âmbito da presente investigação, partindo de uma pesquisa descritiva-exploratória, faz-se um estudo bibliográfico e documental, empregando, ainda, entrevistas ao longo do período compreendido entre julho de 2022 e agosto de 2023. Essas entrevistas foram conduzidas com múltiplos intervenientes diretamente envolvidos no complexo processo de transformação digital, bem como no desenvolvimento, lançamento e manutenção do portal *Consumidor.gov.br*. Com o intuito de proporcionar uma compreensão mais abrangente, esta pesquisa foi segmentada em cinco capítulos distintos.

No Capítulo 1, foi erigida a base introdutória, compreendendo uma abordagem panorâmica das questões que permearam o estudo, ademais da delimitação precisa do objetivo geral e dos objetivos específicos almejados.

No Capítulo 2, foi dedicado ao embasamento teórico, demandando a condução de uma pesquisa bibliográfica que acolhe as políticas públicas atreladas à transformação e à inclusão digital. Adicionalmente, examinaram-se aos desenvolvimentos da Administração Pública rumo à esfera do governo digital, utilizando, para tanto, como exemplar o Estudo de Caso do portal *Consumidor.gov.br*.

Já no Capítulo 3, foi desdobrada a metodologia que permeou a pesquisa, destacando o enfoque qualitativo adotado. Ademais, foram delineadas as características inerentes à organização estudada, juntamente com os critérios assumidos para a seleção dos participantes que contribuiriam para o *corpus* da pesquisa, por meio das entrevistas estruturadas enviadas por e-mail e/ou *WhatsApp*. Também foram apontados os procedimentos de análise dos dados coletados.

No Capítulo 4 inscreveu-se como a etapa destinada à apresentação dos resultados auferidos, por meio da abordagem qualitativa empregada. Tal exposição foi sucedida pela aplicação da metodologia proposta por Bardin (2016), mediante a Análise de Conteúdo. Para tanto, foram descritas e classificadas as categorias apreendidas do *corpus* do estudo.

No Capítulo 5, destinou às considerações finais do presente estudo. Nesse momento, foram discutidas as limitações da pesquisa e suas contribuições. Em seguida, apresentaram as referências, os anexos e os apêndices. Essa foi a estrutura organizacional proposta e executada neste trabalho científico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, será apresentada a revisão da literatura referente ao objeto de estudo. De acordo com Creswell (2021), a revisão da literatura compartilha os resultados de outros estudos relacionados à pesquisa e traz informações que contribuem para o estudo. Dessa forma, amplia a argumentação, trazendo questões generalizadas, seguindo o caminho para o problema específico do estudo. Por meio dessa pirâmide invertida, torna-se possível o enriquecimento da discussão, contribuindo para a literatura.

Inicialmente, desenvolveu-se uma estrutura teórica relacionada às políticas públicas de inclusão digital, transformação digital, governo digital, desafios e avanços no Brasil. Além disso, foi abordada a questão de proteção de dados e do Portal *Consumidor.gov.br*, objeto do Estudo de Caso.

2.1 Políticas públicas de inclusão digital

As políticas públicas podem ser entendidas como os princípios, os critérios e as ações desenvolvidas ou não pelos governos. Objetivam estabelecer a equidade social por meio da melhoria da qualidade de vida, proporcionando dignidade humana. Dessa forma, as políticas públicas visam à ação coletiva prestada pelo Estado ou por entidades do terceiro setor (Dias; Matos, 2019).

A integração das políticas públicas com as bases tecnológicas promove a inclusão digital. Quando a preocupação abrange aspectos ligados à educação, à cultura, às informações e aos serviços públicos, ela contribui para a emancipação da sociedade no exercício da cidadania (Jardim; Silva; Nharregluga, 2009). Nesse contexto, a internet desempenha um papel essencial na democratização do acesso universal aos recursos disponíveis à população (Lévy, 2015).

Ao mesmo tempo em que as tecnologias trouxeram possibilidades que auxiliam de forma efetiva e rápida o cotidiano das pessoas, também aumentaram as desigualdades sociais para aqueles que não satisfazem os critérios de inclusão digital. Para serem eficazes, as políticas públicas de transformação digital precisam estar atentas ao atendimento de todas as camadas da população, onde quer que estejam.

De acordo com o documento Política Pública de Inclusão Digital (TCU, 2015), elaborado pelo Tribunal de Contas da União (TCU), a inclusão digital necessita de três pilares para garantir a efetividade:

- 1) Alfabetização digital para uso das TIC's;
- 2) Infraestrutura que garanta disponibilidade de acesso; e
- 3) Conteúdo adequado às necessidades do usuário.

A **Figura 1** ilustra esses pilares de uma política pública de inclusão digital.

Figura 1: Pilares de uma política pública de inclusão digital



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

O documento do TCU traduz a alfabetização digital como condição *sine qua non* para viabilizar o acesso às informações e permitir que os cidadãos adquiram conhecimentos, habilidades, aptidões, aumentando suas redes sociais, disseminando e consumindo conteúdo, produzindo inovações e contribuindo para a empregabilidade. Além disso, cita como entrave à inclusão digital o pouco letramento de parte da população, o baixo interesse em adquirir novos conhecimentos, por desconhecer o potencial dos recursos digitais. Soma-se a esses fatores, o receio de fraude relacionada aos dados pessoais, aos vírus e à segurança on-line.

No que se refere à questão da infraestrutura, a pesquisa TIC Domicílios 2022, divulgada pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR (NIC.br, 2023), trouxe a informação de que 80% dos domicílios brasileiros tem acesso à internet. Esse resultado representa uma estabilidade em relação aos anos de 2020 e 2021. A **Tabela 1** demonstra o resultado da pesquisa:

Tabela 1: Domicílios com acesso à internet

Percentual (%)		Sim	Não
TOTAL		80	18
ÁREA	Urbana	82	18
	Rural	68	32
REGIÃO	Sudeste	82	18
	Nordeste	78	22
	Sul	81	19
	Norte	76	24
	Centro-Oeste	83	17

Fonte: TIC Domicílios 2022 (IBGE, 2022).

De acordo com a pesquisa TIC Domicílios, 80% das residências já possuem acesso à internet, o que representa 60 milhões de domicílios. Pode-se observar que, apesar dos esforços para inclusão digital, pelo seu tamanho continental, o governo brasileiro ainda tem que se preocupar com a infraestrutura em áreas menos favorecidas e mais afastadas dos grandes centros. O estudo demonstrou que as áreas com maior percentual de falta de acesso à internet são as rurais e das regiões Norte e Nordeste.

Por meio do levantamento TIC Domicílios nos anos de 2014 a 2022, conforme a **Tabela 2**, foi possível observar que o principal meio de acesso à internet ocorreu via telefonia móvel.

Tabela 2: Dispositivos utilizados para acesso à internet

DISPOSITIVOS UTILIZADOS PARA ACESSO À INTERNET (%)				
ANO	TELEFONE CELULAR	COMPUTADOR	TELEVISÃO	APARELHOS DE VIDEOGAME
2014	76	80	7	5
2015	89	65	13	8
2016	93	57	17	8
2017	96	51	22	9
2018	97	43	30	9
2019	99	42	37	9
2020	99	44	42	10
2021	99	36	50	9
2022	99	38	55	10

Fonte: Adaptação de TIC Domicílios 2022 (IBGE, 2022).

Conforme a **Tabela 2**, ao verificar que o maior percentual de acesso à internet é realizado via telefonia móvel, é possível inferir que as empresas de telecomunicações têm suprido, por meio de incentivos governamentais, a lacuna deixada pelo poder público no que se refere ao investimento na cobertura de transmissão de dados. Levantamento da Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) demonstram que as operadoras de telefonia conseguem prover rede de telefonia e internet para 92,44% dos moradores, sendo que nos centros urbanos esse percentual chega a 99,62% e na área rural atinge 53,50%. Esses percentuais corroboram o panorama apresentado pela pesquisa TIC Domicílios, de que o maior acesso à internet tem sido realizado via dispositivo móvel.

Para reduzir o impacto da exclusão digital nas regiões, o governo federal tem criado políticas de interiorização da inclusão digital, como o programa Wi-Fi Brasil. O programa surgiu em 2019 por meio da parceria do Ministério das Comunicações e da TELEBRÁS, com o objetivo de promover a democratização do acesso à internet em todo o país. Tem como objetivo principal levar conectividade com qualidade para as áreas remotas e desfavorecidas, reduzindo a exclusão digital e favorecendo a inclusão social. Para alcançar esse objetivo, o programa investiu na instalação de pontos de acesso Wi-Fi em locais estratégicos, como escolas, postos de saúde, praças públicas e áreas rurais, garantindo que comunidades inteiras pudessem se beneficiar dos avanços tecnológicos e das oportunidades promovidas por esse recurso tecnológico.

Além de ampliar o acesso à internet, o Wi-Fi Brasil também busca promover a capacitação digital da população. Isso é feito por meio de parcerias com instituições educacionais e organizações da sociedade civil, que oferecem cursos e treinamentos sobre o uso da tecnologia, permitindo que as pessoas aproveitem ao máximo os recursos on-line disponíveis. Além de conectar as pessoas, também capacita (alfabetização digital) para participar ativamente da sociedade digital, do conhecimento, do consumo de serviços públicos digitais, promovendo o exercício da cidadania.

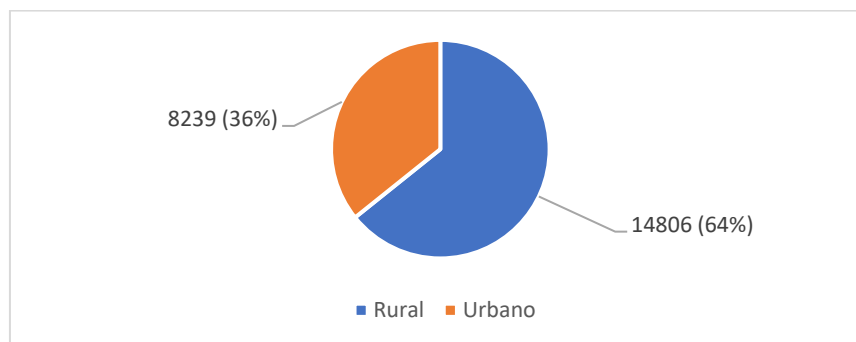
O programa Wi-Fi Brasil é um instrumento importante de inclusão digital e do desenvolvimento sustentável. Ao possibilitar acesso à internet e promover a educação digital, o programa contribui para reduzir as desigualdades regionais, sociais e econômicas. Dados do site do MCom (Brasil, 2022a), indicam que já foram instalados de forma estratégica 23.045 pontos de wi-fi para acesso às regiões mais carentes de infraestrutura de redes, dentre eles escolas, unidades de saúde, de segurança, área indígena, conforme demonstrado na **Tabela 3**.

Tabela 3: Distribuição dos pontos de wi-fi pelo governo brasileiro

LOCAL	PONTOS DE WI-FI
Escolas	18.001
Unidades de Saúde	889
Associação Comunitária	871
Unidade de Segurança Pública	863
Cadastro Único	301
Instituição Pública	266
Instituição Religiosa	263
Indígena	238
Ponto de Inclusão Digital	237
Outros	1.116
TOTAL	23.045

Fonte: Brasil. Ministério das Comunicações (2023).

A **Figura 2** traduz a preocupação com a inclusão digital das áreas mais afastadas dos grandes centros urbanos. Dos 23.045 pontos instalados em todo o país, 64% estão nas zonas rurais, enquanto 36% situam-se nas zonas urbanas.

Figura 2: Distribuição de pontos de wi-fi por área urbana e rural.

Fonte: Adaptado de Ministério das Comunicações. Brasil (2023).

Quanto ao conteúdo adequado, é importante que as informações e serviços disponibilizados sejam úteis, fidedignos e tragam benefícios para os usuários. Principalmente em decorrência da pandemia de covid-19, que deixou o mundo em casa, a internet se tornou o melhor meio para obter informações, estudar, contratar serviços e trabalhar remotamente, consultar profissionais de saúde, acessar serviços públicos, entre outros. Para as comunidades

que vivem distantes dos centros urbanos, essa democratização do acesso e a mudança de paradigma na forma de ofertar informações e serviços contribuíram para a inclusão digital.

Ainda, de acordo com o TIC Domicílios 2022, 34% dos usuários de internet utilizaram a rede para obter informações e serviços nos sites do governo. Nesse sentido, o portal Gov.br vem contribuindo de forma essencial para o exercício da cidadania de forma igualitária, independente da região.

2.2 Transformação digital

Uma das definições da transformação digital sugere que ela representa a junção da tecnologia ao negócio, de forma a reestruturar o *modus operandi* de como eles são realizados, comunicados e desenvolvidos (Kotarba, 2018). É a modificação das atividades produtivas, processos de negócios, competências humanas e modelos empresariais e governamentais que, de forma estratégica, utilizam os recursos tecnológicos para gerar mudanças e influenciar a sociedade (Oliveira; Oliveria; Ziviani, 2019). A “transformação digital pode ser entendida como a aplicação de inovação digital para realizar algo novo, diferente e melhor, gerando valor para a sociedade e para as empresas” (Albertin; Albertin, 2021).

Vial (2021) define transformação digital como “um processo que visa melhorar uma entidade, provocando alterações significativas em suas propriedades por meio de combinações de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), computação e conectividade”. Por ser um processo, a simples aplicação da tecnologia não gera transformação digital. Ela pode ser interpretada como um caminho de melhoria dos fluxos dos processos com a utilização da tecnologia digital (Haffke *et al.*, 2017).

Para que o processo de transformação digital ocorra, a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) precisa estar presente, criando instrumentos para que indivíduos e organizações se relacionem, troquem informações e ofereçam serviços e produtos de onde quer que estejam para qualquer lugar do mundo, em tempo real, quebrando barreiras geográficas e promovendo todas as formas de relações, como as científicas, as culturais, as familiares e as comerciais (Boschma, 2005). A transformação digital inclui o uso da tecnologia para prover inovação, mas não se limita somente à ruptura de paradigmas (Oliveira; Oliveria; Ziviani, 2019). O objetivo é induzir e alavancar oportunidades de modificar o *status quo*, por meio dos recursos informacionais para acelerar o processo de inovação.

Recursos como os I-Labs, *think tanks*, *big data*, *business analytics*, *IoT*, Inteligência Artificial, *Cloud computing*, computação quântica, *blockchain*, tecnologia cognitiva, dados geoespaciais, hiper convergência (HCI), banda larga, entre tantos outros que surgem a todo

momento são utilizados como uma ponte para promover a transformação digital. Como uma aplicação estratégica das novas tecnologias para resolver os desafios na produtividade, eficiência, governança e comunicação, a transformação digital se diferencia por transformar a própria estrutura de uma organização, enquanto a digitalização costuma ser apenas uma forma de facilitar certas tarefas. Cabe ressaltar que a adoção de políticas de transformação digital proporciona novo paradigma que promove maior inclusão, eficiência e transparência na prestação de serviços (Filgueiras *et al.*, 2018).

Ao promover um ecossistema global integrado e acessível, as Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC's) permitem que a sociedade agregue dinamicamente valor às informações. Isso se reflete na disponibilidade contínua das economias e das comunidades científicas, operando 24 horas por dia. No contexto governamental, essa exposição torna as políticas governamentais sujeitas a avaliações e questionamentos constantes por parte das comunidades locais e globais, graças à disponibilidade e clareza de informações para a população (transparência) (Weiss, 2019).

No entanto, a simples adoção da tecnologia não é suficiente para promover a transformação digital necessária. A informatização de procedimentos ineficientes e desatualizados não resultará em mudanças substanciais e eficazes nas organizações (Davenport; Harris, 2007). É fundamental que esses processos sejam submetidos a análises críticas e aprimorados, incorporando as mais recentes abordagens em gestão e tecnologia, promovendo uma transformação efetiva nas organizações (Laudon; Laudon, 2020).

A documentação adequada dos processos desempenha um papel crucial na eficácia da transformação digital em organizações, especialmente em instituições públicas (Leão; Oliveira; Magalhães, 2009). É essencial que esses processos sejam documentados de forma abrangente, padronizada e disponibilizados publicamente para garantir que o conhecimento não fique restrito a indivíduos ou grupos específicos. Essa questão da continuidade dos processos é uma preocupação recorrente em repartições públicas.

A documentação aberta e acessível possibilita que qualquer pessoa tenha acesso a informações históricas e metodológicas relacionadas aos processos envolvidos na transformação digital. Isso promove a transparência, a colaboração e a continuidade operacional, evitando a dependência dos envolvidos no processo de transformação digital, contribuindo para a disseminação do conhecimento e a garantia de uma transição suave para a era digital. Portanto, a documentação dos processos é elemento fundamental para o sucesso e aprimoramento da transformação digital.

A primeira etapa basilar na formulação de uma estratégia de transformação digital reside na identificação dos serviços disponibilizados pela instituição (Davenport; Harris, 2007). Se a dimensão dos serviços oferecidos não está claramente definida, pode ser necessário empreender um Censo de Serviços. Essa abordagem permite catalogar informações detalhadas sobre os serviços providos por um órgão governamental, de modo a viabilizar uma expansão significativa da digitalização dos serviços públicos, bem como aprimorar a qualidade do atendimento prestado tanto a cidadãos quanto a empresas (Pereira *et al.*, 2017).

Através da análise mais profunda, torna-se evidente que, apesar da diversidade e complexidade dos serviços oferecidos, o fluxo subjacente costuma apresentar uma notável semelhança. Geralmente, um cidadão ou uma empresa encaminha uma solicitação à administração pública, que, por sua vez, conduz análises e procedimentos internos para atender a essa demanda, culminando com a devolução do resultado ao requerente. Esse resultado pode assumir diversas formas, tais como autorizações, certificados, inscrições, documentos, serviços ou informações (Cortimiglia; Ghezzi, 2016).

Segundo a Accenture (2016), para o sucesso da transformação digital no setor público, é necessária a compreensão aprofundada dos comportamentos, hábitos, prioridades, escolhas e perspectivas dos cidadãos. Tal compreensão permite que o governo crie um ambiente propício à adoção generalizada de tecnologia pelos usuários, em uma variedade de dispositivos, incluindo computadores, dispositivos móveis e Internet das Coisas (IoT). Nesse contexto de oferta de serviços digitais, as trocas de informações e serviços tornam-se mais colaborativas, participativas e inclusivas.

Esse ambiente desempenha um papel basilar na definição e na moldagem das prioridades políticas, bem como na maneira como os serviços públicos são entregues. Isso resulta em soluções mais coesas e integradas para enfrentar desafios complexos da sociedade (Bertot; Jaeger; Grimes, 2010). Entretanto, essa mudança de paradigma requer novas abordagens de governança pública, que promovam a transparência, a responsabilidade e a participação ativa dos cidadãos na tomada de decisões governamentais (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2018). Para tanto, a compreensão do comportamento dos cidadãos e a adoção de abordagens de governança pública inovadoras são elementos fundamentais para o sucesso da transformação digital no setor público, permitindo que o governo atenda, de maneira mais eficaz, às necessidades e às expectativas da sociedade.

Diversas tecnologias vêm mudando a forma com que os cidadãos almejam a sua relação com os governos, o que tem levado de forma quase compulsória a novas perspectivas de governança. Dessa forma, o conceito de *citizen-driven*, no qual o governo se adequa às opiniões

e às necessidades dos cidadãos, ganha relevância e orienta o sentido dos serviços oferecidos pela transformação digital dos governos.

A evolução tecnológica tem desencadeado significativas transformações na dinâmica das relações entre cidadãos e governos, impondo uma reavaliação imperativa dos paradigmas tradicionais de governança (Moon, 2002). Nesse contexto, o conceito de “*citizen-driven*” (ou conduzido pelo cidadão) emerge como uma abordagem fundamental na qual o governo se adapta de forma ágil e responsiva às opiniões, às necessidades e às demandas dos cidadãos (Chun; Luna-Reyes, 2016). Com isso, os cidadãos deixam de ser apenas destinatários, mas também parceiros ativos na construção de políticas públicas.

De acordo com Gil-Garcia, Helbig e Ojo (2014) o conceito de *Citizen-driven* abre caminho para uma interação direta e transparente entre os governos e seus cidadãos, tendo como facilitador a transformação digital. Com esse novo paradigma, os cidadãos podem participar ativamente no processo de formulação de políticas públicas, no monitoramento da administração e no acesso a serviços públicos. Assim, ocorre uma mudança na concepção e prestação de serviços governamentais, passando da lógica centrada na burocracia para a lógica centrada no cidadão (Esteves; Alves, 2006).

O foco na satisfação e nas necessidades dos cidadãos se torna principal, com o governo atuando como facilitador e colaborador na busca por soluções eficazes e eficientes. Em outras palavras, a ênfase no conceito “*citizen-driven*” é fundamental para guiar e orientar a transformação digital dos governos, alinhando suas estratégias e serviços com as expectativas e colaborações ativas dos cidadãos.

Outras abordagens são centradas no cidadão, “*Citizen-Centric*”. Por meio da identificação de quais são as necessidades e prioridades dos cidadãos, o governo busca se antecipar para atendê-las. Dessa forma, os esforços ficam focados na prestação desses serviços, buscando a satisfação dos usuários.

Segundo a OCDE (2014), novas abordagens de governança pública são importantes para a mudança de foco de como o governo percebe as necessidades do cidadão. As abordagens centradas no cidadão (*citizen-centric*) devem ser substituídas pela abordagem orientada ao cidadão (*citizen-driven*). Em suma, em vez de o governo antecipar as necessidades dos cidadãos e empresas, é mais adequado que eles determinem suas próprias necessidades de forma participativa e integrada.

Muitos países vêm utilizando a governança digital como uma plataforma que abarca o cidadão e o remete a um ambiente mais amplo de serviços públicos. Isso reflete a busca por igualdade na disponibilidade de informações, promovendo a governança digital a um nível

nacional, com os serviços moldados para atender às necessidades individuais dos cidadãos (Misra; Das, 2014). Essa abordagem visa aprimorar a eficiência, transparência e participação ativa dos cidadãos na gestão pública, estabelecendo uma relação mais simétrica entre o governo e a sociedade.

Além disso, a abordagem *Design Thinking* vem se destacando por possibilitar um estudo da coletividade e da proposição de soluções inovadoras, que podem ser identificadas por meio da intersecção dos aspectos ligados às tecnologias, às pessoas e aos negócios (Brown, 2010). Um aspecto fundamental do *Design Thinking* é a criação de soluções centradas no ser humano. Dessa forma, a partir de um trabalho colaborativo de identificação das necessidades, torna-se primordial o entendimento de que a solução atenderá às necessidades e às motivações das pessoas, fomentando, assim, o processo criativo (Auduro, 2018).

Nessa temática, o Decreto nº 8.936/2016 instituiu a Plataforma de Cidadania Digital, tendo como um dos objetivos a facilidade no acesso aos serviços públicos em nosso país (Brasil, 2016). Para tanto, buscou-se disponibilizar em uma única plataforma, de forma centralizada, o acesso aos serviços e informações públicas. Dessa forma, a plataforma Gov.br vem crescendo e sendo cada vez mais difundida e utilizada, facilitando o acesso às regiões mais e menos favorecidas, tornando-se uma ferramenta imprescindível para a inclusão digital.

Segundo Heckert (2018), a ideia do portal remonta o ano de 2000, com a criação do Comitê Executivo do Governo Eletrônico. Nesse período, buscou-se a melhoria no processo de trabalho da Administração Pública, por meio da incorporação de novas ferramentas que estavam sendo empregadas no setor público em larga escala. Dessa forma, elas foram vistas como potencial resposta aos problemas enfrentados pelo setor público no que tange à prestação de serviços e informações.

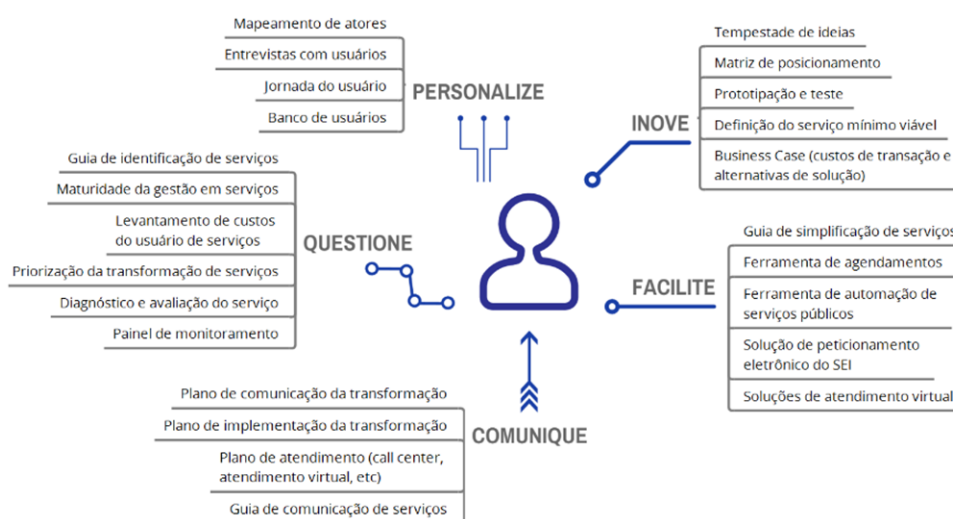
Por outro lado, o Decreto nº 6.932/2009 (Brasil, 2009), substituído posteriormente pelo Decreto nº 10.178/2019 (Brasil, 2019), foi um marco significativo para viabilizar de forma mais acessível e rápida o serviço público, facilitando a vida do cidadão, tanto que ficou conhecido como Decreto Cidadão. Em seu bojo, o Decreto previu que os órgãos e entidades do Poder Executivo Federal aplicassem soluções tecnológicas para simplificar processos e procedimentos de atendimento ao cidadão, melhorando o compartilhamento das informações. À época, as dificuldades de implementação das diretrizes definidas no Decreto fizeram com que ele não tivesse muita aplicabilidade.

O Decreto nº 8.936/2016 instituiu a Plataforma de Cidadania Digital e definiu cinco ferramentas que determinaram o caminho do governo digital no Brasil (Brasil, 2016). Em outras palavras, pode-se dizer que foi o ponta pé inicial para a estrutura informacional contemplada

atualmente no governo. São elas: (i) ferramenta de automação de fluxo, incluindo petição eletrônico, acompanhamento e notificações; (ii) ferramenta de *login* único e autenticação; (iii) ferramenta de avaliação por parte do usuário; (iv) ferramenta de interoperabilidade de dados; e (v) ferramenta de análise de dados.

Ainda, no contexto da Plataforma de Cidadania Digital, uma importante iniciativa foi a criação de um programa de transformação de serviços públicos, chamado “Kit de Transformação de Serviços Públicos”. Ele é composto por cinco fases independentes entre si: Questione, Personalize, Inove, Facilite e Comunique. Tem como objetivo prover suporte aos órgãos e às entidades do governo federal para que promovam a transformação dos serviços públicos, orientados pelas perspectivas dos cidadãos e das empresas, buscando a simplificação e a oferta de serviços por meio de canais digitais (Brasil, 2022b).

Figura 3: Kit de transformação de serviços públicos



Fonte: Portal Gov.br (2022).

A fase “Questione” visa identificar os serviços de maior impacto para a sociedade, considerando fatores socioeconômicos, disponibilidade de dados e, conseqüentemente, priorização para a transformação digital. Dessa forma, a instituição deverá realizar a crítica para identificar e quantificar um “índice de importância da transformação de serviços públicos”. Nessa fase, é importante ter uma visão holística dos desafios e das oportunidades.

No que se refere à fase “Personalize”, deve ser observada a necessidade daqueles que utilizam. É necessário mapear as opiniões sobre o serviço, no que diz respeito à qualidade, à satisfação e à expectativa do usuário.

As duas etapas anteriores possibilitarão o avanço para a fase “Inove”. Nesse estágio, é necessário aceitar o fracasso de uma ideia existente e estar aberto a novas soluções. A prototipação da solução de transformação de um serviço deverá ser testada e alterada para tornar factível e eficaz.

A penúltima fase é a “Facilite”, na qual o órgão buscará, dentro dos recursos disponíveis, os que têm condições de facilitar e automatizar os serviços. Deverá priorizar a jornada do cidadão para a prestação do serviço. Um serviço público mais simples e automatizado permite economia de tempo e dinheiro, além de facilitar a fiscalização de sua prestação com efetividade.

Na fase “Comunique”, a instituição estudará a forma com que divulgará a transformação do serviço. Nela, é importante considerar a tempestividade da comunicação, o alcance do público que deseja atingir, a disponibilidade de suporte para os usuários e a transição da mudança, de forma a evitar interrupção do serviço.

Além da figura de provedor dos serviços públicos, o governo também precisa ter conhecimento da relação do custo da transformação de um serviço público e o ganho gerado por ele. Para tanto, foi lançado em 2022, pela Secretaria de Governo Digital do Ministério da Economia (SGD/ME), o Guia Prático de Orientação para Utilização do Modelo de Custos de Serviços Públicos (SGD/ME, 2022). O modelo adotado foi adaptado de uma ferramenta criada na Holanda na década de 90, o *Standart Cost Model* (SCM).

Esse modelo adaptado estima os custos do órgão ofertante com a provisão do serviço, os custos dos cidadãos em acessar o serviço e a aferição do investimento necessário para a transformação digital. Essa metodologia é bastante utilizada e permite medir os custos (muitas vezes ocultos) decorrentes da utilização dos serviços públicos, a partir da análise de algumas variáveis: (i) tempo e recursos gastos para o cumprimento das obrigações; (ii) diversidade de documentos e formulários solicitados; (iii) produção e manutenção de registros/informações.

Esses custos estão presentes nas obrigações de informação estabelecidas em leis e regulamentos. Visam auxiliar o gestor na decisão da real necessidade do controle/procedimento e se está compatível com o custo imposto aos cidadãos. Além disso, dá visibilidade aos diversos aspectos das políticas e normas que afetam o cotidiano do cidadão e das empresas.

De forma transversal às fases mencionadas, a OECD, por meio da *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*, considera que o valor público leva em conta um conjunto de benefícios para as diferentes partes da sociedade (e.g. cidadãos, empresas, organizações). A partir do ideal de valor público, o objetivo de digitalização deve ir além da simples utilização de tecnologias, como forma de auxiliar serviços e processos já existentes. O objetivo

principal deve ser o de remodelar e otimizar tais serviços e processos, de forma a integrá-los, de fato, ao meio digital (OECD, 2014).

Em suas análises, Przeybilovicz, Cunha e Coelho (2015) constataram que, quanto mais os países investem em digitalização e consequentes transformações digitais de seus serviços colocados à disposição dos cidadãos e internamente para agilizar as respostas à sociedade, mais atraem a atenção mundial, por motivos políticos, comerciais e científicos, já que grande parte das vezes essa evolução digital vem atrelada a melhorias socioeconômicas e com possibilidades reais de contínuas evoluções e inovações.

A partir da transformação digital, os investimentos em TIC's buscam uma interação interdisciplinar voltada para o desenvolvimento econômico e para a acessibilidade e democratização das informações e serviços. Dessa forma, consegue-se atingir pessoas de diversas camadas sociais, permitindo a participação ativa da sociedade. A transformação digital permite o acesso a informações e serviços em lugares onde seria de difícil acesso. Assim, reduz as desigualdades regionais e sociais (Weiss, 2019).

Nesse contexto, o Portal *Consumidor.gov.br* se insere como instrumento relacional, facilitado pela tecnologia, permitindo o acesso de forma democrática e contribuindo para a inclusão digital de todos os cidadãos que necessitam do serviço.

2.3 Governo digital

Esse movimento, impulsionado pela transformação digital e originado a partir da ampla observação de como as grandes plataformas digitais, com seus serviços e comércios eletrônicos, têm se posicionado como vitais para as modernas economias. Países que conseguem perceber e acompanhar essa mudança vêm se destacando por seus dinamismos gerados pela implantação dos serviços públicos digitais.

Desse modo, surgiu o conceito de *Government as a Platform* (GaaP), originalmente apresentado por O'Reilly (2011) como uma mudança de paradigma, trazendo o potencial de transformar o governo em uma plataforma na qual seriam providos os dados, conteúdos, serviços, por meio de canais digitais acessíveis com maior agilidade e transparência aos cidadãos, o Governo 2.0.

O conceito proposto por O'Reilly traz o formato no qual o governo constrói uma infraestrutura informacional, permitindo que qualquer cidadão reutilize as informações disponíveis para construir novas aplicações que se revertam em benefícios para a sociedade.

De acordo com o autor, o "Governo 2.0 não é um novo tipo de governo; é um governo despojado até o seu âmago, redescoberto e reimaginado como se fosse a primeira

vez” (O’Reilly, 2011, p. 14). A Lei nº 14.129/2021, Lei do Governo Digital, trouxe o conceito de governo como plataforma, no art. 4º, inciso VII:

Governo como plataforma: infraestrutura tecnológica que facilite o uso de dados de acesso público e promova a interação entre diversos agentes, de forma segura, eficiente e responsável, para estímulo à inovação, à exploração de atividade econômica e à prestação de serviços à população (Brasil, 2021).

Partindo do conceito criado por O’Reilly (2011), o Estado tem o dever de fomentar a implementação de infraestrutura focada na facilidade de interação entre os agentes, com diversas finalidades, entre elas, a geração do negócio e estímulo à inovação (Faleiros Júnior, 2021).

De acordo com Ramos *et al.* (2022), as estratégias de governo digital refletem na forma como os governos estão buscando soluções digitais, com o intuito de suprir pressões sociais, econômicas e políticas. Essas estratégias também justificam as revisões e atualizações no desenho de seus processos, validando reformas estruturais dentro do próprio governo.

Outro benefício relevante é a redução dos custos na forma da prestação dos serviços, melhoria da qualidade, bem como maior participação e satisfação pública, entre outros (Nour; Abdelrahman; Fadlalla, 2008).

Seguindo nessa linha de ação, muitos países vêm utilizando a governança digital como uma plataforma que abarca o cidadão e o remete a um ambiente de serviços públicos que leva à simetria da informação, priorizando e elevando a governança digital a uma agenda nacional na qual os serviços devem atender às necessidades dos cidadãos (Misra; Das, 2014).

2.4 Avanços e desafios do governo digital no Brasil

Nas últimas décadas, o governo brasileiro vem incrementando a utilização de tecnologias digitais para tornar suas instituições mais funcionais, ágeis e receptivas às demandas dos cidadãos e das empresas. O tamanho e a complexidade do setor público brasileiro exigem atenção e foco no investimento e coordenação para acelerar os processos de capacitação e atualização tecnológica em todos os órgãos e níveis de governo (Sistema de Administração de Recursos de Informática e Informação, 2008).

A transformação digital impacta fortemente na forma de gestão e organização do setor público, trazendo consequências na maneira com que a sociedade “consome” os serviços e informações disponibilizados pelos meios digitais.

Inicialmente, o conceito de governo eletrônico dizia respeito à adoção de soluções tecnológicas para ganhos de eficiência, rapidez e precisão na realização de processos gerenciais

que estão por trás do funcionamento da máquina pública. Porém, a evolução para a definição de governo digital se expandiu tanto para a adoção de ferramentas, práticas e soluções que visam à entrega eficiente de serviços públicos, quanto à interação entre a sociedade e o Estado através dos canais digitais.

As ações do governo eletrônico (e-Gov) começaram a ser estruturadas no início dos anos 2000 na Administração Pública Federal, por meio do Decreto de 3 de abril de 2000. A partir de então, foi formalizada a criação do grupo de trabalho interministerial, com o objetivo de examinar e propor políticas, diretrizes e normas voltadas para o desenvolvimento do e-Gov. (Brasil, 2000). Diversas políticas públicas e ações, visando democratizar o acesso à informação, foram planejadas, elaboradas e implementadas pelo governo brasileiro. O objetivo é ampliar o debate e a participação popular na elaboração de políticas públicas, além de aprimorar a qualidade e a efetividade dos serviços e informações. Diversas políticas públicas e ações, com o objetivo de democratizar o acesso à informação, foram planejadas, elaboradas e implementadas pelo governo brasileiro, com o intuito de ampliar o debate e a participação popular na elaboração de políticas públicas, bem como a qualidade e a efetividade dos serviços e informações (Gov.br, 2023).

O Grupo de Trabalho Interministerial (GTTI) identificou várias iniciativas de prestação de serviços públicos, todas independentes. Verificou-se que os órgãos empregavam esforços semelhantes para oferecer os serviços on-line, gerando perda da eficiência, tempo e recursos financeiros. Seguindo nessa linha, uma nova versão da Rede Governo (<http://www.redegoverno.gov.br>) foi criada, com o objetivo de consolidar os serviços e informações à sociedade em um único lugar.

Nesse sentido, o GTTI focou em três linhas do programa: universalização dos serviços, o governo ao alcance de todos e a criação de infraestrutura avançada. Objetivou-se mudar o paradigma na relação entre o governo, os cidadãos e as empresas, gerando maior integração. O e-gov brasileiro definiu padrões, normas, disponibilidade de boas práticas e articulação para integrar os serviços eletrônicos do governo federal.

Outro fator importante foi o engajamento de outras ações e projetos, formando a Sociedade da Informação do MCT. Como resultado desse esforço, foi elaborado o Livro Verde da Sociedade da Informação, que objetivava guiar a inserção do país na sociedade da informação e estabelecer diretrizes políticas gerais para os administradores públicos que planejavam ações e políticas públicas voltadas para o tema (Cepik; Canabarro; Possamai, 2010). Ele trouxe um capítulo dedicado à formulação de proposta para o governo eletrônico, e-Gov, “Governo ao Alcance de Todos” e uma seção dedicada à Gestão Estratégica de TIC.

A Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001 teve um importante papel na maturação do governo eletrônico, voltada para a questão do acesso aos sistemas e dados com mais segurança e fidedignidade. Ela criou a Infraestrutura de Chaves Públicas – ICP-Brasil, que é composto por uma cadeia hierárquica de órgãos e gerido por um Comitê Gestor da ICP-Brasil. O ICP-Brasil é responsável por garantir a autenticidade, integridade e validade jurídica de aplicações que utilizam certificados digitais, transações e documentos em forma eletrônica (Brasil, 2001).

Em 2003, foi publicado o Decreto sem número, de 29 de outubro de 2003, que instituiu comitês para tratar de projetos relacionados à *software* livre, inclusão digital, integração de sistemas, serviços on-line, relação Governo para Governo (G2G), gestão do conhecimento e informação estratégica (Brasil, 2003). Partindo do trabalho dos comitês, foi gerado um relatório que apontou o e-Gov como um elemento de transformação social. Dessa forma, foram definidas diretrizes para cada um dos projetos relacionados às temáticas dos projetos que passaram a estar voltadas, em sua maioria, para as questões de cidadania.

Em 2004, foi lançado, pela Corregedoria-Geral da União, o Portal da Transparência do Governo Federal. Buscou-se maior transparência nos assuntos relacionados à gestão pública e aos gastos públicos. O Portal busca informações dos sistemas estruturantes da Administração Pública Federal, como SIAFI, SIAPE e outros, consolidado em um só lugar, facilitando a consulta e promovendo a inclusão digital.

Em 2005, foi lançado o Modelo de Acessibilidade de Governo Eletrônico, o e-MAG, que foi elaborado pelo Departamento de Governo Eletrônico, em parceria com a ONG Acessibilidade Brasil. Recomendava a acessibilidade nos portais e sítios eletrônicos da Administração Pública, visando garantir o pleno acesso das pessoas com necessidades especiais aos conteúdos disponíveis. Visou tornar os serviços e informações do governo mais acessíveis, promovendo a inclusão digital. Estabeleceu padrões para criação de *websites*, aplicativos e conteúdos digitais atendendo aos princípios de acessibilidade e seguindo as recomendações internacionais (Souza, 2022).

No mesmo ano, foi publicado o decreto do pregão eletrônico, Decreto 5.450/2005, determinando que a forma eletrônica deveria ser a preferencialmente adotada. Esse decreto foi revogado em virtude do Decreto 10.024/19, que aprimorou o Decreto 5.450/2005 e está vigente atualmente (Brasil, 2019a).

Em 2008, a partir da recomendação do Tribunal de Contas da União (TCU), foi publicada a IN 04, de 19 de maio de 2008. Essa instrução normativa foi a principal orientação que incidiu diretamente sobre as contratações de soluções de tecnologia da informação nos

órgãos do Sistema de Administração dos Recursos de Tecnologia da Informação (SISP). A IN-04, além de definir os documentos (artefatos) necessários para as contratações de TIC, definiu a necessidade de estar alinhado com o planejamento estratégico do órgão, bem como a criação do Comitê Executivo de TI.

Também em 2008, foi publicada a Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI), que foi desenvolvida com o objetivo de estabelecer as bases para transição entre a situação que a Administração Pública Federal se encontrava, que era descoordenada e sem padrões definidos e a IN 04/2008, que buscava atender ao Acórdão 1603/2008 do Plenário do TCU Plenário. O Acórdão demonstrou haver naquele momento ausência de planejamento estratégico institucional, deficiência na estrutura de pessoa de TI, tratamento inadequado à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações, ou seja, um cenário de ambientes de informática heterogêneos e vulneráveis no governo federal (TCU, 2008).

A primeira EGTI focou num conjunto de metas de melhoria para o qual o órgão central (Ministério da Economia) se comprometia a prover sustentação aos Órgãos Setoriais e Correlatos. Neste documento, foram definidas diretrizes que deveriam ser observadas nos planejamentos das ações de TI e que contribuíram de forma significativa para que a evolução da transformação digital no governo federal atingisse o nível de maturidade atual, são elas: (i) promoção da cidadania como propriedade; (ii) a inclusão social é indissociável do governo eletrônico; (iii) o *software* livre é um recurso estratégico para a implementação do governo eletrônico; (iv) gestão do Conhecimento como instrumento estratégico de articulação e gestão das políticas públicas; (v) o governo eletrônico deve racionalizar os recursos; (vi) o governo eletrônico deve contar com um arcabouço integrado de políticas, sistemas, padrões e normas; (vii) a integração das ações de governo eletrônico com outras esferas e poderes.

A EGTI 2008 foi considerada o marco zero para o novo modelo de governança de TIC do governo federal. Entre outros aspectos, buscou-se informações sobre os órgãos para que a TIC do governo federal tivesse um único rumo. Dessa forma, foi realizado nos órgãos uma pesquisa de autodiagnóstico e plano de metas, o apoio do órgão central aos outros órgãos, o aprimoramento qualitativo e quantitativo de recursos humanos, entre outros que almejavam uma padronização do ambiente de tecnologia da informação e segurança das informações.

Para integrar de forma mais eficiente os órgãos e atingir os objetivos, em 2008, foi repensada a contratação de nova infraestrutura da INFOVIA. Muito mais avançada e atualizada, ao promover a comunicação de dados entre os órgãos da Administração Pública, impulsionou de forma relevante o processo de transformação digital e inclusão digital. Por ser operada pelo

SERPRO, uma empresa do governo, a INFOVIA tem a vantagem da contratação mais fácil e rápida.

No ano de 2011, foi publicada a Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011, conhecida como Lei de Acesso à Informação, que regulou o acesso às informações através de gestão transparente da informação, propiciando amplo acesso, garantindo a disponibilidade, autenticidade e integridade, observando a proteção à informação sigilosa (Brasil, 2011). A LAI possibilitou o acesso às ações governamentais, políticas públicas e gastos, exercendo controle social, a cidadania e a democracia. Com avanços tecnológicos, a transparência deve lidar com a proteção de dados pessoais, estabelecendo limites legais e éticos (Costa, 2023).

A Lei nº 12.965/2014 é considerada o Marco Civil da Internet. Ela estabeleceu princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no Brasil, com respeito à liberdade de expressão, bem como os direitos humanos, o exercício da cidadania em meios digitais, a pluralidade e a diversidade, a livre iniciativa, concorrência e a defesa do consumidor (Brasil, 2014). Alguns pontos-chave do Marco Civil da Internet incluem a neutralidade da rede, privacidade e proteção de dados, liberdade de expressão, responsabilidade dos provedores de internet, arquivamento dos *logs* de conexão e aplicação da legislação brasileira nas operações realizadas no Brasil.

O Brasil entrou nessa jornada de transformação digital e de governo digital de forma mais efetiva a partir do ano de 2016, em que ocorreu um novo paradigma de gestão pública, com o lançamento da Estratégia de Governança Digital (EGD) 2016-2019, da Administração Pública Federal. A EGD “definiu os objetivos estratégicos, metas e indicadores da Política de Governança Digital” (Brasil, 2016a). Com o intuito de convergir na maior eficácia, eficiência e economicidade do governo brasileiro, a Estratégia de Governança Digital deu continuidade, de forma mais ampla e democrática, ao fomento da simplificação e agilidade da prestação dos serviços públicos, melhorando a eficiência da gestão pública, com reflexos diretos na melhoria do ambiente de negócios.

O Portal da Transparência passou por reestruturação em 2018, visando à acessibilidade digital. Dessa forma, otimizou a forma como os dados são apresentados, além de novos mecanismos de buscas que possibilitaram o acesso às informações de forma mais rápida e simples. Para além disso, o Portal promove a inclusão e cidadania, já que o cidadão tem à sua disposição uma ferramenta de informações governamentais e de cunho pessoal, além do controle dos gastos e políticas públicas (Portal da Transparência, 2023).

Ainda em 2018, a EGD foi revisada e orientou as ações do governo em três eixos principais, que englobam os princípios norteadores das atividades de governança digital da Administração Pública Federal:

- **Acesso à informação:** Ferramenta que foi disponibilizada pelo governo por meio do Portal Brasileiro de Dados Abertos (<http://dados.gov.br>) e permitiu o acesso aos dados e às informações públicas, além do portal da transparência, no qual as informações financeiras do governo federal são disponibilizadas;
- **Prestação de Serviços Públicos:** Iniciativas em prol da difusão e facilitação (simplificação) do acesso aos serviços públicos digitais. Nesse sentido, o Portal de Serviços almeja ser o meio unificado da relação entre os serviços digitais oferecidos pelo governo e os cidadãos.
- **Participação Social:** Voltada ao conceito de *Citizen-Driven*, sendo que o portal Participamaisbrasil (<https://www.gov.br/participamaisbrasil>) possibilita a consulta, participação, sugestões e críticas da sociedade, de forma a construir as ações e políticas públicas para a transformação digital do Estado.

Na **Figura 4**, demonstra-se a relação entre os princípios, os eixos e os benefícios para a sociedade:

Figura 4: Relação entre os princípios, os eixos e os benefícios para a sociedade



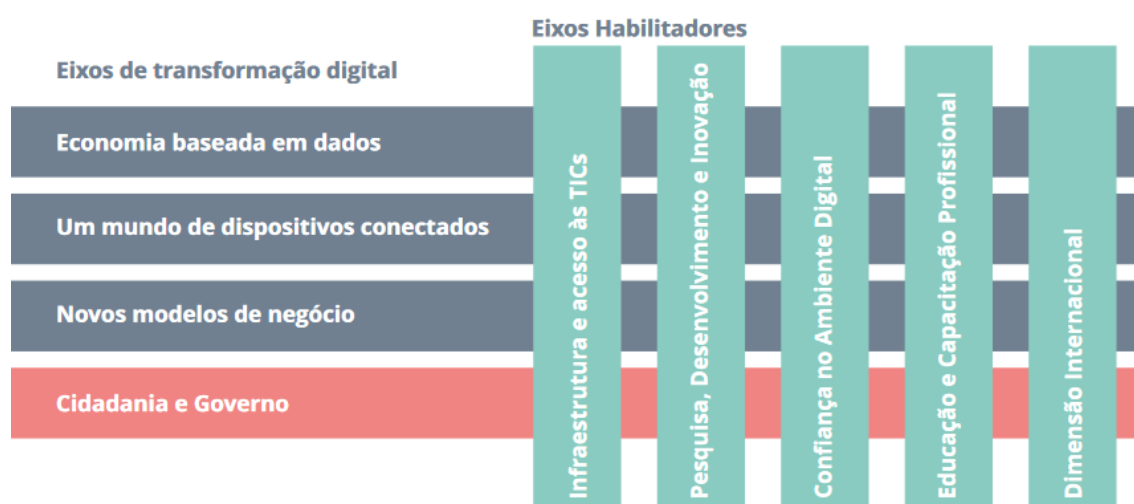
Fonte: EGD 2016-2019.

Ainda, em 19 de dezembro de 2016, foi publicado o Decreto 8.936/2016, definindo a Plataforma de Cidadania Digital, dispendo sobre a implementação e difusão da utilização dos serviços públicos digitais em plataforma única e centralizada, de forma a facultar à população o atendimento digital ou presencial, além do acompanhamento das demandas de forma mais transparente pelos interessados (Brasil, 2016b).

No ano de 2018, foi publicada a primeira Estratégia Brasileira de Transformação Digital, E-Digital 2018, que ofereceu um diagnóstico dos desafios a serem enfrentados na execução da transformação digital na Administração Pública, a partir de um conjunto de ações e indicadores que possibilitem, norteiem e monitorem a evolução do processo de transformação (E-Digital, 2018).

A E-Digital 2018 foi baseada em dois grupos de eixos temáticos, sendo os eixos habilitadores e os eixos de transformação digital, conforme **Figura 5**:

Figura 5: Eixos habilitadores da transformação digital



Fonte: Reprodução de Estratégia Brasileira de Transformação Digital -E-Digital 2018.

Os eixos habilitadores, como o próprio nome traduz, permitem criar condições apropriadas para que a transformação digital ocorra. Sendo assim, incluem-se nesses eixos a infraestrutura tecnológica, pesquisa, desenvolvimento e inovação, ambiente regulatório com normas que proporcionem segurança e confiança no mundo digital, além de capacitação de profissionais e inserção internacional do Brasil.

Conforme pontuado por Filgueiras (2018), este movimento da transformação digital, especialmente a partir da Lei nº 13.460, de 2017, que dispõe sobre participação, proteção e defesa dos direitos do usuário dos serviços públicos da administração pública, trouxe um

importante marco de inovação pública no Brasil. A estratégia não é mais a constituição do e-governo para ser o processo de transformação digital. O recurso essencial é o foco no usuário, linguagens mais acessíveis, acessibilidade por meio de tecnologias móveis e facilitação de toda a cadeia de processos.

A Organização de Cooperação e de Desenvolvimento Económico (OCDE) corrobora essa afirmação, enfatizando que o desenvolvimento de uma cultura de concepção digital (*digital by default*) entre colaboradores públicos é necessário para fomentar o entendimento de que a transformação digital não é uma questão meramente técnica, mas uma realidade transversal (OCDE, 2014).

A digitalização dos serviços públicos e do governo como um todo assume um papel fundamental na estratégia de transformação digital, proporcionando mais eficiência, custos menores, ampliando a participação dos cidadãos nas políticas públicas e colaborando para o processo democrático de governança, aumentando a transparência e controle social das ações do governo (E-Digital, 2018).

A estratégia de governança digital traz como objetivo principal a simplificação da relação do Estado com a sociedade. Nesse sentido, visa desburocratizar, modernizar, fortalecer e simplificar os serviços e informações disponibilizadas por meio de tecnologias digitais (E-Digital, 2018).

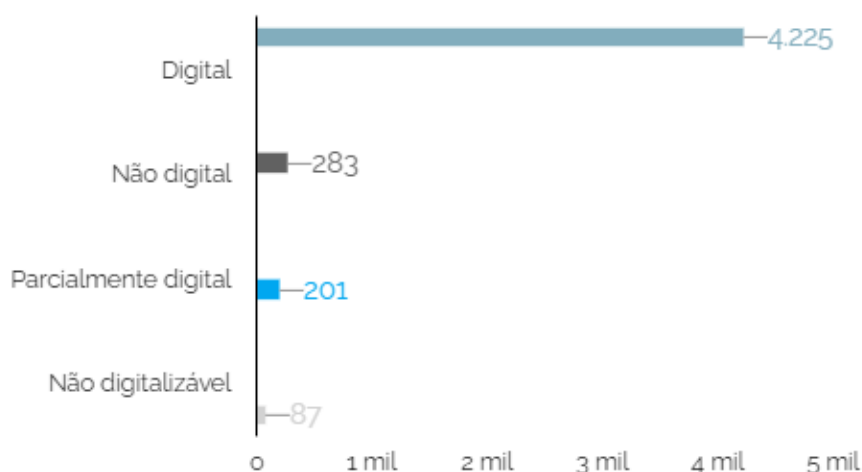
A criação do portal Gov.br, mediante o Decreto 9.756/2019 (Brasil, 2019b), assim como a unificação dos canais do governo federal, sob a coordenação da Secretaria de Governo Digital da Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital, que é vinculada ao Ministério da Economia, trouxeram uma evolução significativa no processo de governo digital, talvez a maior delas.

O Portal Gov.br permite que o cidadão tenha em um só lugar, de forma mais simplificada, acesso a informações e serviços de diversos setores do governo federal. Além disso, permite o acompanhamento da atuação do governo federal de forma transparente. Como resultado da inclusão digital proporcionada pelo Portal Gov.br, de acordo com o *UN E-Government Knowledgebase*, em 2023, o Brasil saiu da classificação em 2020 de 20º lugar para 14º lugar em 2022, no Índice de serviços on-line de 2022 (United Nations, 2023).

De acordo com o **Gráfico 1**, extraído do Portal Gov.br, dos 4.709 serviços digitalizáveis, 90% já estão digitais, ou seja, 4.225 serviços totalmente digitais. O mesmo gráfico demonstra que 201 serviços já estão parcialmente digitalizados, ao passo que 87 não são digitalizáveis e 286 ainda não iniciaram o processo de digitalização (Brasil, 2023c).

Gráfico 1: Serviços digitalizados disponíveis no portal Gov.br

Nível de digitalização



Fonte: Painel Serviços – Portal Gov.br

Seguindo com o avanço da transformação digital no Brasil, em 2020, o governo federal publica a Estratégia de Governança Digital para o período 2020-2022, mediante o Decreto nº 10.332/20, alterado posteriormente pelo Decreto nº 10.996/22 (Brasil, 2020a). A EGD 2020 foi organizada em 6 princípios:

- Centrado no cidadão, ou seja, focado no atendimento da necessidade do cidadão e correspondendo às suas expectativas.
- Governo Integrado, resultando numa experiência consistente de atendimento, integrando todos os dados e serviços do governo, promovendo a redução dos custos tanto para o governo quanto para o cidadão, ampliando a oferta dos serviços digitais.
- Governo Inteligente, buscando de forma proativa implementar políticas efetivas, com base em dados e evidências, e que satisfaça as necessidades dos cidadãos.
- Confiável, por meio da adequação das suas plataformas à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a privacidade e segurança das informações.
- Governo transparente e aberto, disponibilizando dados e informações para que a sociedade possa acompanhar e participar dos serviços e políticas públicas.
- Governo eficiente, ou seja, utilizar de forma racional todos os recursos tecnológicos e humanos.

Por fim, em março de 2021, foi sancionada a Lei Federal nº 14.129/2021, que dispõe sobre princípios, regras e instrumentos para aumento da eficiência da Administração Pública,

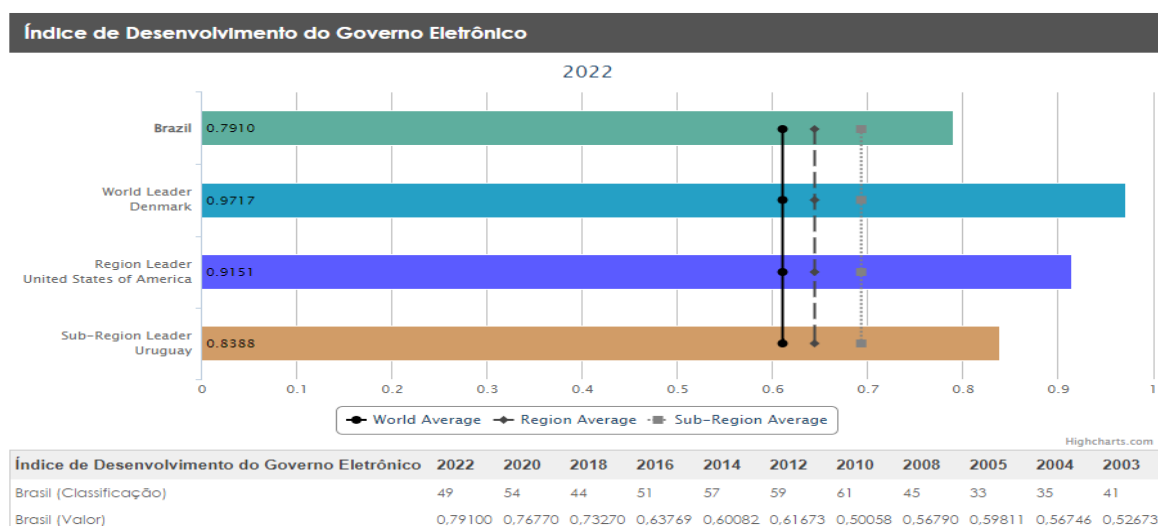
especialmente por meio da desburocratização, da inovação, da transformação digital e da participação do cidadão, instituindo o Governo Digital como forma de aumentar a eficiência pública (Brasil, 2021)

A Lei nº 14.129/2021 estabeleceu uma série de princípios e diretrizes que visam nortear a implantação de soluções de governo digital na esfera pública (Brasil, 2021):

- A eliminação de formalidades e de exigências cujo custo econômico ou social seja superior ao risco envolvido;
- A desburocratização, a modernização, o fortalecimento e a simplificação da relação do poder público com a sociedade, mediante serviços digitais, acessíveis inclusive por dispositivos móveis;
- A transparência na execução dos serviços públicos e o monitoramento da qualidade desses serviços;
- O incentivo à participação social no controle e na fiscalização da Administração Pública;
- A interoperabilidade de sistemas e a promoção de dados abertos.

O Brasil ocupou a 61ª posição entre 193 países no Índice de Desenvolvimento de Governo Eletrônico das Nações Unidas, em 2010, **Gráfico 2**. Em 2016, subiu para a 51ª posição e, em 2018, para 44ª posição. Já em 2020, o país caiu para 54ª posição e, no último levantamento em 2022, ocupa o 49º lugar. Isso demonstra que, apesar de todos os esforços para o desenvolvimento do governo digital e com resultados positivos sentidos pela população, em comparação ao cenário externo, ainda temos um longo caminho pela frente (United Nations, 2023).

Gráfico 2: Índice de Desenvolvimento do Governo Eletrônico



Fonte: United Nations E-Government Survey (2023).

Por outro lado, em outubro de 2021, o Brasil foi reconhecido pelo Banco Mundial, através do Índice de Maturidade GovTech, como o 7º líder em Governo Digital entre 198 países, estando à frente de países como EUA e Canadá (World Bank, 2021). O resultado se deve ao avanço da plataforma gov.br, que atualmente conta com mais de 130 milhões de usuários, de acordo com a Secretaria Especial de Desburocratização, Gestão e Governo Digital do Ministério da Economia (EBC, 2022). Na última atualização, publicada em 21 de novembro de 2022, o Brasil foi reconhecido como o segundo líder em governo digital do mundo (Brasil, 2023).

2.5 Proteção de dados

Ao se falar em proteção de dados, é necessário entender os desafios e oportunidades envolvidos na implementação da Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD) e da Lei de Acesso à Informação (LAI). Promover a confiança no ambiente digital é fundamental para que cidadãos e empresas se sintam à vontade para usufruir de todos os recursos colocados à disposição. Desse modo, as tecnologias aplicadas pelo governo brasileiro no processo de transformação digital devem garantir o direito à proteção dos dados armazenados das empresas e dos indivíduos.

Há a necessidade de estudar a dicotomia existente entre a questão de inclusão digital, com transparência e acesso aos dados, das questões relacionadas com a LGPD. Mesmo na Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), essa separação/preocupação ficou evidente ao prever em seu artigo 5º, inciso X, entre os direitos e garantias fundamentais, a garantia da inviolabilidade da intimidade, a vida privada, a honra e a imagem das pessoas. Ao mesmo tempo trouxe em seu art. 37, o direito dos cidadãos em receber informações públicas.

Dessa forma, a necessidade de equilibrar o direito à privacidade e proteção de dados pessoais com o direito de acesso às informações deve ser garantido de forma integrada. A LGPD gera questionamentos acerca dos critérios a serem observados, já a LAI gera conflitos entre órgãos públicos e a sociedade civil. Diante desse cenário divergente, deve-se buscar as possibilidades convergentes para garantir o cumprimento das leis e atendimento ao fim que se destinam (Costa, 2023).

O governo brasileiro busca nesse contexto vários objetivos, como fornecer informações mais confiáveis e acessíveis para viabilizar transparência da Administração Pública, proteger dados pessoais individuais e melhorar a gestão pública. As ferramentas tecnológicas e os projetos já implementados contribuem para avançar etapas já percorridas por outros países em suas trajetórias de disponibilidade de dados e segurança da informação (Varella; Oliveira; Moesch, 2017).

Para promover a segurança dos dados, visando facilitar e simplificar o acesso dos usuários, diversos sítios eletrônicos disponibilizam a opção de autenticação pelas credenciais das redes sociais. Desse modo, os dados pessoais captados por esses portais devem necessariamente receber tratamento para garantir segurança e confiabilidade dos usuários quanto aos riscos de vazamento ou sequestro das informações. No caso do governo federal, o serviço de autenticação única é oferecido por meio do portal Gov.br.

O Marco Civil da Internet, Lei nº 12.965/2014 (Brasil, 2014), estabeleceu princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da internet no país. Resultado de um trabalho colaborativo com a participação da sociedade, reconheceu o acesso à internet como direito essencial ao exercício da cidadania, assegurando direitos, como a inviolabilidade e o sigilo das comunicações via internet.

A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018 (Brasil, 2018) alinha aspectos de proteção de dados pessoais que necessitam ser resguardados. O tratamento dos dados pessoais pelo poder público fica estabelecido como requisito para o atendimento de uma finalidade pública, com o objetivo de executar ou cumprir as competências e as atribuições legais do serviço público (Shintaku *et al.*, 2021). Em agosto de 2020, o Comitê Central de Governança de Dados lançou o Guia de Boas Práticas para implementação da LGPD na Administração Pública Federal, com o objetivo de orientação aos órgãos e entidades da APF, quanto às operações de tratamento de dados pessoais de acordo com a LGPD (Brasil, 2020b).

2.6 Plataforma *Consumidor.gov.br*

Em um contexto de massificação econômica, experimentada nas últimas décadas, registrou-se o surgimento de um desejo relativamente generalizado nas pessoas em consumir, revestindo-se quase como uma necessidade ou senso de pertencimento a certo grupo social. Soma-se a esse movimento, a intensificação da tecnologia e do ambiente de internet como via de realização do consumo, que permite que milhares de usuários satisfaçam um número incontável de necessidades e desejos (Souza; Nascimento; Martins, 2018).

A concepção de um sistema de proteção ao consumidor é tida como uma resposta ao entendimento que o consumidor, impulsionado por uma série de necessidades de amplo espectro, é um ser vulnerável que necessita de amparo e proteção nas relações de consumo. No Brasil, a Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988) estabeleceu a proteção ao consumidor como um dos fundamentos de proteção da pessoa humana (Duarte; Gimenez, 2017). Nessa linha, o sistema de defesa do consumidor, no direito brasileiro, contempla uma intervenção de

natureza estatal para propiciar a superação dessa vulnerabilidade do consumidor, formando uma rede de proteção (Fernandes; Simão Filho, 2016).

Nesse cenário, surgem as plataformas de resolução de conflitos on-line (*Online Dispute Resolution – ODR*). As ODR são ferramentas focadas em solução e prevenção de conflitos por meio de tecnologia informática, *softwares*, inteligência artificial e utilização da internet. O Portal *Consumidor.gov.br* destaca-se como uma ODR pública (Figueiredo, 2019).

Essa plataforma estatal de proteção ao direito do consumidor é, em mais alta medida, instrumentalizada pelo Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), regulamentado pelo Decreto nº 2.181, de 20 de março de 1997, que estabelece os meios de materialização da Política Nacional das Relações de Consumo, política pública de abrangência nacional que define diretrizes para a defesa do consumidor (Brasil, 1997).

Integram ainda o SNDC um conjunto de órgãos com atribuições voltadas à proteção do consumidor, tais como o Ministério Público, a Defensoria Pública, as Delegacias de Defesa do Consumidor, os Juizados Especiais Cíveis e as Organizações Cíveis de Defesa do Consumidor, que atuam de forma articulada e integrada com a Senacon e, especialmente, com os órgãos específicos de Proteção e Defesa do Consumidor, comumente conhecidos como Procon (Maiolino; Timm, 2020).

Conforme dados extraídos do sítio eletrônico do Ministério da Justiça e Segurança Pública, a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) tem, entre suas atribuições principais, a incumbência de coordenar a execução da Política Nacional das Relações de Consumo, com os objetivos de: (i) garantir a proteção e exercício dos direitos dos consumidores; (ii) promover a harmonização nas relações de consumo; e (iii) incentivar a integração e a atuação conjunta dos membros do SNDC, entre outras atribuições (Maiolino; Timm, 2020).

A plataforma *Consumidor.gov.br* foi estabelecida pelo Decreto nº 10.197, de 2 de janeiro de 2020 como meio oficial da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para a solução de conflitos, de natureza pública, de forma gratuita e on-line, oriundos das relações de consumo (Brasil, 2020c).

O portal possibilita que consumidores possam registrar reclamações acerca da prestação de serviços ou de aquisição de bens por empresas voluntariamente cadastradas. Permite, neste passo, uma comunicação mais direta e ágil entre essas empresas e o consumidor, monitorada pela Senacon e pelos Procons, visando a uma adequada solução do conflito de consumo por meio dessa interação direta entre o consumidor e empresa, ao tempo que fornece ao Estado informações essenciais à elaboração e à implementação de políticas públicas de defesa dos consumidores (Fernandes; Simão Filho, 2016).

Em decorrência da pandemia de covid-19, foi editada em 27 de março de 2020, a Portaria nº 15, que tornou obrigatória a participação de alguns grupos de empresas no *Consumidor.gov.br*, com foco na prevenção do agravamento de conflitos de consumo que eventualmente não pudessem ser superados de forma adequada em razão da imposição do isolamento social. Nesse sentido, o ano de 2020 foi marcado pelo maior número de adesões já ocorrido na plataforma desde o seu lançamento: foram 358 novas empresas cadastradas, possibilitando a milhares de consumidores a resolução de conflitos de consumo de forma remota e totalmente digital (Brasil, 2020c).

Nessa linha, o portal incentiva a competitividade no mercado pela melhoria da qualidade e do atendimento ao consumidor, favorecendo a transparência e controle social para efetividade dos direitos dos consumidores. Além disso, potencializa o poder de escolha dos consumidores, o que contribui para o aprimoramento das relações de consumo. Conforme descrito no Boletim do *Consumidor.gov.br*, de 2020, o serviço é:

[...] em síntese, o registro de reclamações por meio do *consumidor.gov.br* ocorre da seguinte forma: o consumidor verifica se a empresa contra a qual quer reclamar está cadastrada no site. Em caso positivo, registra sua reclamação e, a partir daí, inicia-se a contagem do prazo de 10 dias para manifestação da empresa. Devido à pandemia de Covid-19, em março de 2020, esse prazo foi dilatado para 15 dias. Durante esse prazo, a empresa tem a oportunidade de interagir com o consumidor antes da postagem de sua resposta final. Após a manifestação da empresa, é garantida ao consumidor a chance de comentar a resposta recebida, classificar a demanda como Resolvida ou Não Resolvida, e ainda indicar o grau de satisfação com o atendimento recebido (Senacon, 2020, n.p).

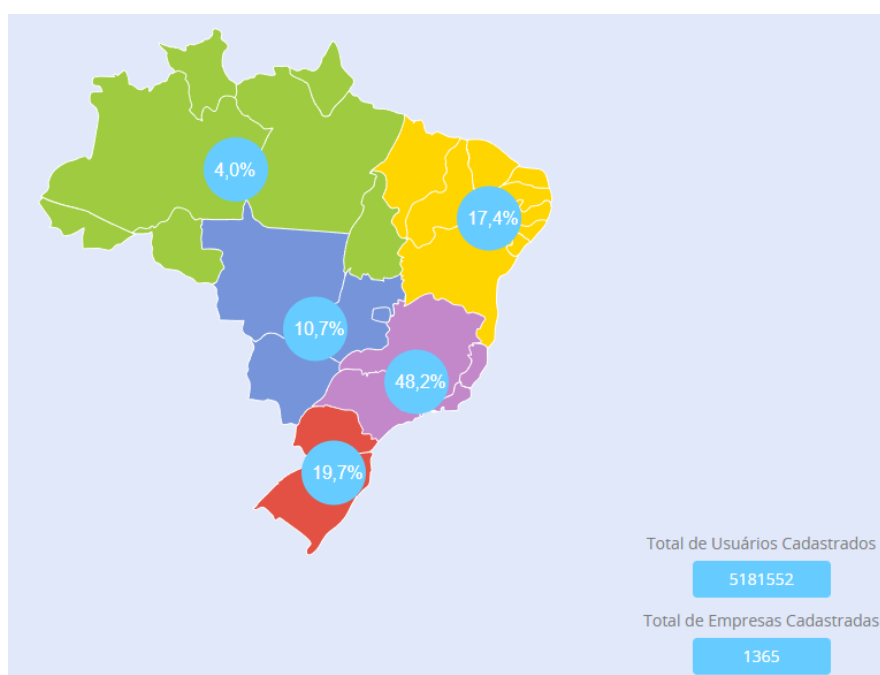
Figueiredo (2019) reforça que a plataforma digital *Consumidor.gov.br*, na condição de plataforma de resolução de conflitos on-line, além de propiciar uma diminuição nos custos de transação para o consumidor, se favorece do risco de exposição negativa ao qual os fornecedores estão sujeitos em decorrência das reclamações registradas via internet. A autora indica, nas conclusões da pesquisa realizada, que a utilização do *Consumidor.gov.br*, por meio de uma negociação direta entre consumidores e fornecedores, pela internet, de forma gratuita, rápida e desburocratizada, se mostrou plenamente efetiva, pois cerca de 80% das reclamações registradas são solucionadas pelas empresas no prazo médio de 7 (sete) dias, o que comprovou a compatibilidade da ferramenta tecnológica com os princípios do Código de Defesa do Consumidor, do Código de Processo Civil e da Constituição Federal.

O **Gráfico 3**, extraído do portal *Consumidor.gov.br*, demonstra os percentuais de reclamações por regiões. É possível inferir que a Região Norte tem o menor índice de reclamações por diversos fatores, dentre eles, a questão da inclusão digital, o poder de consumo,

bem como a disponibilidade de empresas cadastradas no *Consumidor.gov.br* que atendam à Região.

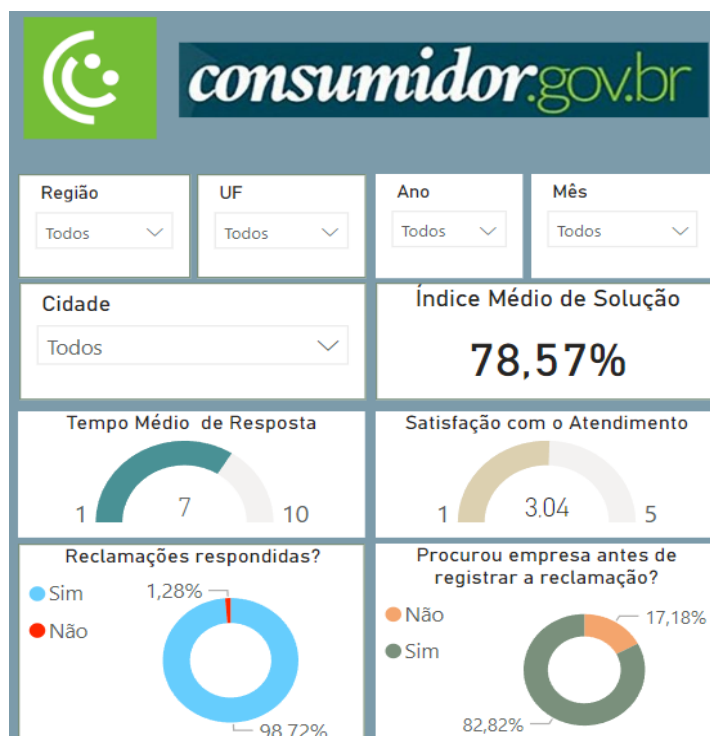
Por outro lado, a Região Sudeste é a que possui maior percentual de reclamações. Principalmente, nesses últimos anos, com a pandemia de covid-19, houve muitas reclamações relacionadas a empresas aéreas e prestadoras de serviços de conectividade à internet.

Gráfico 3: Infográfico *Consumidor.gov.br*



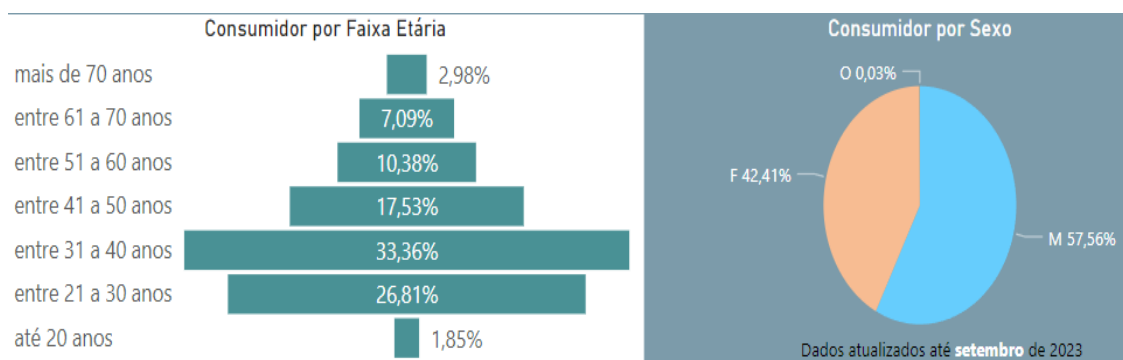
Fonte: Portal *Consumidor.gov.br*

No **Gráfico 4**, demonstra, de forma geral, todos os perfis das reclamações desde que o portal *Consumidor.gov.br* foi lançado, em 2014, até setembro de 2023. O índice médio de solução está em 78,57%, com 98,72% das reclamações respondidas pelas empresas em um prazo médio de resposta de aproximadamente 7 dias.

Gráfico 4: Total de reclamações por segmentos e perfis de consumidores

Fonte: Portal Consumidor.gov.br

Em se tratando de público-alvo, o **Gráfico 5** traz a informação de que os consumidores na faixa entre 31 e 40 anos são os que mais atuam no Portal *Consumidor.gov.br*, com 33,36%. Considerando o consumidor por sexo, o que mais abre registro na plataforma é o público masculino, com 57,56%. O **Gráfico 5** traz as informações das faixas etárias e os percentuais de consumidores por sexo:

Gráfico 5: Total de reclamações por idade e sexo dos consumidores

Fonte: Portal Consumidor.gov.br.

3 METODOLOGIA

No presente capítulo, serão apresentadas as técnicas e recursos empregados na busca para atingir o objetivo da pesquisa. A pesquisa buscou uma abordagem qualitativa, baseada em documentos, entrevistas e observações. Com o intuito de demonstrar como foi conduzido o estudo, o mapa metodológico apresentado no **Quadro 1** traz de forma holística as características metodológicas aplicadas à presente pesquisa.

Quadro 1: Metodologia da pesquisa

Metodologia da Pesquisa			
Abordagem	Qualitativa		
Estratégia	Estudo de caso		
Natureza	Descritiva e exploratória		
Locus	Ministério da Justiça e Segurança Pública		
Técnica de Pesquisa	Documental	Entrevista Semiestruturada	Bibliográfica
Instrumentos	Documentos escritos, internos e externos	Roteiro de entrevistas	Base de dados e bibliotecas
Fonte de Dados	Secundária	Primária	Secundária
Levantamento e coleta dos dados	Arquivos e internet	Aplicação de questionários e entrevistas por videoconferência.	Base de dados, periódicos, repositórios e bibliotecas.
Análise dos dados	Análise de Conteúdo (Bardin, 2016), Utilização do <i>software</i> Atlas.ti		

Fonte: Adaptado de Dias (2016).

A metodologia apresentada no **Quadro 1** será detalhada nos próximos tópicos.

3.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Sampieri (2013), o foco da pesquisa qualitativa é compreender e aprofundar os fenômenos que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto. O enfoque qualitativo da pesquisa foi selecionado quando buscou-se compreender a ótica dos participantes sobre os fenômenos que os cercam. Nesse sentido, a pesquisa adentrou em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, ou seja, a forma como os participantes perceberam o tema objeto desse estudo.

Segundo Creswell (2021), os métodos qualitativos partem de dados baseados em texto e imagem, tem passos singulares na análise dos dados e se valem de diferentes abordagens.

Creswell também enfatiza que a pesquisa deve extrair informações de uma lista de fontes de dados crescentes, visando sempre incrementar e enriquecer o estudo de forma

fidedigna. Dessa forma, esta investigação abordou a questão da transformação digital na Administração Pública, tomando como exemplo o Estudo de Caso do Portal *Consumidor.gov.br*.

Quanto à natureza descritiva e exploratória deste estudo, teve como finalidade desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e ideias, a partir da elaboração de problemas mais precisos ou hipóteses que poderão ser exploradas por outros prismas em estudos futuros (Creswell, 2021). Nesta pesquisa, buscou-se aprofundar o estudo sobre as questões inerentes à transformação digital no governo brasileiro, visto que o objetivo geral foi analisar os desafios enfrentados para ampliação da oferta de um serviço público por meio da transformação digital, tendo como base o Estudo de Caso do Portal *Consumidor.gov.br*. Pela extensão do assunto, não houve a pretensão de esgotar a matéria, restando clara a abertura para abordagens futuras sobre o tema, definindo a natureza exploratória.

Conforme Collins e Hussey (2005), o estudo exploratório tem por objetivo proporcionar familiaridade com o problema, servindo como ponto inicial para estudos futuros. Para Marconi e Lakatos (2019), os estudos descritivos-exploratórios têm como objetivo apresentar determinado fenômeno. Na perspectiva desta pesquisa, um Estudo de Caso, no qual foram realizadas análises empíricas e teóricas. De acordo com Triviños (1987), as pesquisas descritivas enfatizam de forma criteriosa os fatos e fenômenos de modo a obter informações a respeito do que foi definido como a questão a ser estudada.

Estudos de Caso são um desenho encontrado em muitas áreas, em que o pesquisador desenvolve uma análise profunda de um caso, geralmente um projeto, um evento, uma atividade, um processo ou um ou mais indivíduos. Os casos estão ligados pelo tempo e pela atividade, e os pesquisadores coletam informações detalhadas usando vários procedimentos de coleta de dados durante um longo período (Yin, 2015). No caso específico deste estudo em questão, para exemplificar o tema da pesquisa, tomou-se como questão análoga, os desafios, os sucessos, os esforços e os resultados do Portal *Consumidor.gov.br*.

Pretendeu-se que a pesquisa fosse desenvolvida no âmbito do Ministério da Justiça e da Segurança Pública, mais precisamente na Secretaria Nacional do Consumidor, com subsídios obtidos também na Subsecretaria da Tecnologia da Informação. Além disso, foram procuradas pessoas de outras entidades relacionadas à defesa do consumidor para coleta de dados.

A pesquisa também foi complementada pela pesquisa documental e bibliográfica, além de questionários e entrevistas com público interno ao governo federal, diretamente envolvido no Portal *Consumidor.gov.br*, e público externo, no caso, entrevistados que, em alguma etapa, participaram de forma crucial na elaboração do Portal *Consumidor.gov.br*.

3.2 Caracterização da organização

O Ministério da Justiça e Segurança Pública (MJSP) é um órgão da Administração Pública Federal Direta, que tem dentre suas competências, a defesa da ordem jurídica, dos direitos políticos e das garantias constitucionais; a coordenação do Sistema Único de Segurança Pública; e a defesa da ordem econômica nacional e dos direitos do consumidor. O MJSP atua também no combate ao tráfico de drogas e crimes conexos, inclusive por meio da recuperação de ativos que financiem essas atividades criminosas ou delas resultem, bem como na prevenção e combate à corrupção, à lavagem de dinheiro e ao financiamento do terrorismo.

Conforme o Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023 (Brasil, 2023), para cumprir sua missão institucional o MJSP conta com a seguinte estrutura:

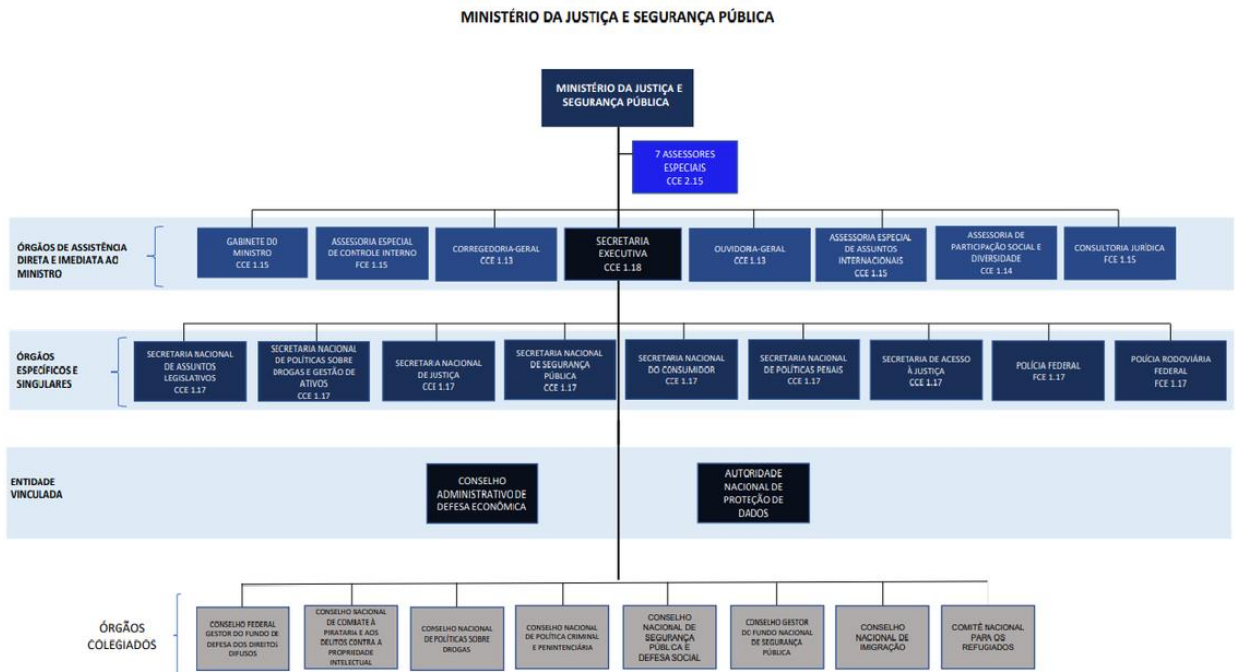
Órgãos de assistência direta e imediata ao Ministro: Assessorias Especiais, Gabinete do Ministro, Secretaria Executiva, Consultoria Jurídica, Corregedoria-Geral e Ouvidoria-Geral.

Órgãos específicos singulares: Secretaria Nacional de Justiça (SENAJUS), Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON), Secretaria Nacional de Políticas sobre Drogas e Gestão de Ativos (SENAD), Secretaria Nacional de Segurança Pública (SENASP), Secretaria de Operações Integradas (SEOPI), Departamento Penitenciário Nacional (DEPEN), Polícia Federal (PF), Polícia Rodoviária Federal (PRF).

Órgãos colegiados: Conselho Federal Gestor do Fundo de Defesa dos Direitos Difusos (CFDD), Conselho Nacional de Combate à Pirataria e Delitos contra a Propriedade Intelectual (CNPCP), Conselho Nacional de Políticas sobre Drogas (CONAD), Conselho Nacional de Política Criminal e Penitenciária (CNCP), Conselho Nacional de Segurança Pública e Defesa Social (CNSP), Conselho Gestor do Fundo Nacional de Segurança Pública (CFNSP), Conselho Nacional de Imigração (CNI) e Comitê Nacional para os Refugiados.

Entidade vinculada: Conselho Administrativo de Defesa Econômica (CADE) e Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD).

Como pode ser observado, a estrutura do MJSP é bastante complexa, possuindo diversas áreas de atuação que merecem tratamento diferenciado e proporcional às suas especificidades, tanto do ponto de vista de suas dimensões quanto do grau de sensibilidade e sigilo que as áreas necessitam para o desempenho de suas atividades de segurança pública. O Ministério da Justiça e Segurança Pública ainda é responsável pela formulação de políticas públicas relacionadas à justiça, à segurança, à imigração e à política de drogas. Além disso, é responsável por coordenar a Polícia Federal, a Polícia Rodoviária Federal e o Sistema Penitenciário Federal. A **Figura 6** traz o organograma do MJSP, de acordo com o Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023 (Brasil, 2023).

Figura 6: Organograma do Ministério da Justiça e Segurança Pública

Fonte: MJSP (2023).

Dentro de toda estrutura do MJSP, atua a Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON) como órgão singular, responsável pelo Portal *Consumidor.gov.br*. Em seu art. 17, o Decreto nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023 traz as competências da Secretaria Nacional do Consumidor (SENACON):

Decreto Nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023

[...]

Art. 17. À Secretaria Nacional do Consumidor compete:

- I - formular, promover, supervisionar e coordenar a política nacional de proteção e defesa do consumidor;
- II - integrar, articular e coordenar o Sistema Nacional de Defesa do Consumidor;
- III - articular-se com órgãos da administração pública federal com atribuições relacionadas à proteção e à defesa do consumidor;
- IV - orientar e coordenar ações para proteção e defesa do consumidor;
- V - prevenir, apurar e reprimir infrações às normas de defesa do consumidor;
- VI - promover, desenvolver, coordenar e supervisionar ações de divulgação dos direitos do consumidor, com vistas ao exercício efetivo da cidadania;
- VII - promover ações para assegurar os direitos e os interesses do consumidor;
- VIII - fiscalizar e aplicar as sanções administrativas previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e em outras normas pertinentes à defesa do consumidor;
- IX - adotar medidas para manutenção e expansão do sistema nacional de informações de defesa do consumidor e garantir o acesso às informações;
- X - receber e encaminhar consultas, denúncias ou sugestões apresentadas por consumidores, entidades representativas ou pessoas jurídicas de direito público ou privado;

- XI - firmar convênios com órgãos e entidades públicas e com instituições privadas para executar planos e programas, e atuar em defesa do cumprimento de normas e de medidas federais;
- XII - incentivar, inclusive com recursos financeiros e programas especiais, a criação de órgãos públicos estaduais, distritais e municipais de defesa do consumidor e a formação, pelos cidadãos, de entidades com esse objetivo;
- XIII - celebrar compromissos de ajustamento de conduta, na forma prevista em lei;
- XIV - exercer as competências estabelecidas na Lei nº 8.078, de 1990;
- XV - elaborar e divulgar o elenco complementar de cláusulas contratuais e práticas abusivas, nos termos do disposto na Lei nº 8.078, de 1990;
- XVI - dirigir, orientar e avaliar ações de capacitação em defesa do consumidor destinadas aos integrantes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor;
- XVII - determinar ações de monitoramento de mercado de consumo para subsidiar políticas públicas de proteção e defesa do consumidor;
- XVIII - solicitar a colaboração de órgãos e entidades de notória especialização técnico-científica para a consecução de seus objetivos;
- XIX - representar o Ministério na participação em organismos, fóruns, comissões e comitês nacionais e internacionais que tratem da proteção e da defesa do consumidor ou de assuntos de interesse dos consumidores, exceto se houver designação específica do Ministro de Estado que disponha de maneira diversa;
- XX - solicitar à polícia judiciária a instauração de inquérito para a apuração de delito contra os consumidores; e
- XXI - representar ao Ministério Público, para fins de adoção das medidas necessárias ao cumprimento da legislação de defesa do consumidor, no âmbito de sua competência (Brasil, 2023).

Ainda, na estrutura do MJSP, como órgão de assistência direta e imediata ao Ministro, está a Secretaria Executiva, que em sua composição encontra-se a Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação (STI). Dentre suas funções, é responsável por suportar o Portal *Consumidor.gov.br*, além de implementar melhorias e correções necessárias no sistema da SENACON.

Decreto Nº 11.348, de 1º de janeiro de 2023

...

Artº 12. À Subsecretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação compete:

- I - planejar, coordenar e supervisionar a execução das atividades relacionadas ao Sisp no âmbito do Ministério;
- II - promover a articulação com o órgão central do Sistema federal a que se refere o inciso I do caput e informar e orientar os órgãos integrantes da estrutura do Ministério e das entidades a ele vinculadas quanto ao cumprimento das normas estabelecidas;
- III - elaborar e consolidar os planos e os programas das atividades de sua área de competência e submetê-los à decisão superior; e
- IV - acompanhar e promover a avaliação de projetos e atividades, no âmbito de sua competência (Brasil, 2023).

Diante do exposto e da complexidade do órgão envolvido no processo de proteção à relação de consumo, o presente Estudo de Caso teve como *locus* o Ministério da Justiça e

Segurança Pública, bem como órgãos relacionados à defesa do consumidor, buscando compreender os desafios enfrentados na ampliação da oferta do Portal *Consumidor.gov.br* e como ele contribui para melhorar a integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor.

3.3 Instrumentos de pesquisa

De acordo com Creswell (2021), na pesquisa qualitativa é importante definir mais de um instrumento de pesquisa de forma a construir uma base sólida de coleta de dados. A grande flexibilidade e adaptabilidade são características da pesquisa qualitativa, ou seja, ao invés de utilizar instrumentos e procedimentos padronizados, essa pesquisa considera cada problema objeto de uma pesquisa específica para a qual são necessários instrumentos e procedimentos específicos (Günter, 2006). Seguindo nessa linha, o estudo utilizou três instrumentos de coleta de dados: a pesquisa documental, a entrevista estruturada e a pesquisa bibliográfica.

O levantamento de dados classificou-se em: primários (depoimentos, entrevistas e questionários); secundários (coletados por meio da análise documental de relatórios, livros, revistas, jornais e sites); terciários (citados ou fornecidos por terceiros). O levantamento de dados representou a fase da pesquisa destinada a recolher informações prévias sobre o campo de interesse. Essa fase constituiu um dos primeiros passos desta pesquisa científica, sendo feita de duas maneiras: pesquisa documental (ou de fontes primárias) e pesquisa bibliográfica (ou de fontes secundárias) (Marconi; Lakatos, 2019).

3.4 Pesquisa bibliográfica

Realizou-se a pesquisa bibliográfica, presente no referencial teórico, com o propósito de aprofundar o estudo sobre os temas Políticas Públicas de Transformação Digital (Transformação Digital, Governo Digital, Transformação Digital e Governo Digital no Brasil), Recursos Aplicados à Transformação Digital, Proteção de Dados e Portal *Consumidor.gov.br*.

De acordo com Marconi e Lakatos (2019), uma forma de produção científica é a pesquisa bibliográfica. Ela é realizada com base em textos, livros, artigos científicos, ensaios críticos, dicionários, enciclopédias, jornais, revistas, resenhas e resumos. Atualmente, há o pensamento predominante de que os artigos científicos constituem o foco primeiro dos pesquisadores. Neles, podem-se encontrar conhecimentos científicos atualizados. Entre os livros, distinguem-se os de leitura corrente e os de referência. Os textos constituem objeto de

leitura refletida, que deve ser feita de forma criteriosa e com a tomada de notas, realização de resumos, comentários e discussões, com o intuito de extrair o máximo de conteúdo.

A pesquisa bibliográfica deste estudo foi realizada conforme orientações e recomendações metodológicas referenciadas no parágrafo anterior, com o intuito de identificar as principais pesquisas de artigos científicos relativas aos temas ‘*digital transformation*’, ‘*government*’, ‘*challenges*’, ‘*brazil*’, ‘*evaluation*’, ‘transformação digital’, ‘governo’, ‘proteção de dados’, ‘desafios’, ‘Brasil’, ‘avaliação’ e ‘consumidor.gov.br’.

As pesquisas de cada tema foram realizadas nas bases de dados *Google Scholar*, Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), *Web of Science*, *Scopus*, Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD) e Banco de Teses e Dissertações da UnB. Além das pesquisas realizadas nas bases de dados e plataforma citadas, também foram pesquisados conteúdos em livros da Biblioteca Central da Universidade de Brasília em formato eletrônico.

Como critérios de seleção dos artigos, foram priorizados os revisados por pares, publicados entre os anos de 2017 e 2023, escritos nos idiomas inglês e português e que guardem relação com a transformação digital no governo federal brasileiro, bem como utilizado o operador booleano *AND*¹.

Na plataforma *Web of Science*, inicialmente foi pesquisado ‘*digital transformation*’, ‘*brazil*’ e ‘*challenges*’, sendo encontrados 11 resultados. Seguindo com a pesquisa, foram pesquisados os termos ‘*digital transformation*’, ‘*challenges*’ e ‘*government*’, sendo identificados 18 resultados. Também foram pesquisados os termos ‘transformação digital’ e ‘consumidor.gov.br’ com o operador booleano *OR*, sendo encontrados 7 artigos. Aplicando os critérios de seleção dos artigos, foram selecionados 3 artigos da base.

Na plataforma *Google Acadêmico*, foram pesquisados os termos ‘transformação digital’, ‘avaliação’, ‘desafios’, ‘governo’ e ‘Brasil’. Foram identificados 19 resultados na pesquisa. Ao aplicar os critérios de seleção dos artigos, foram selecionados 3 artigos da base.

Na mesma base, realizou-se a pesquisa com o termo ‘consumidor.gov.br’ e retornou 471 resultados, sendo que 9 atendiam aos critérios.

Na base de dados da **CAPES**, foram pesquisados os termos: ‘Transformação Digital’, ‘Governo’, ‘Desafios’, ‘Avaliação’ e ‘Brasil’. Além disso, foram pesquisados os termos: ‘Lei

¹ As referências adicionais incluídas neste trabalho foram selecionadas devido à sua pertinência para o tema abordado e à indicação de especialistas da área. Além disso, muitas dessas referências também foram identificadas nas bibliografias das fontes indicadas na pesquisa sistemática, fortalecendo assim a base de conhecimento utilizada neste estudo. A inclusão dessas referências tem como objetivo enriquecer a fundamentação teórica e contribuir para uma abordagem mais abrangente e embasada na pesquisa.

geral de proteção de dados’, ‘governo’, ‘portal’ e ‘consumidor.gov.br’, totalizando o retorno de 26 artigos. Aplicando os critérios de seleção dos artigos, foram selecionados 4 artigos da base.

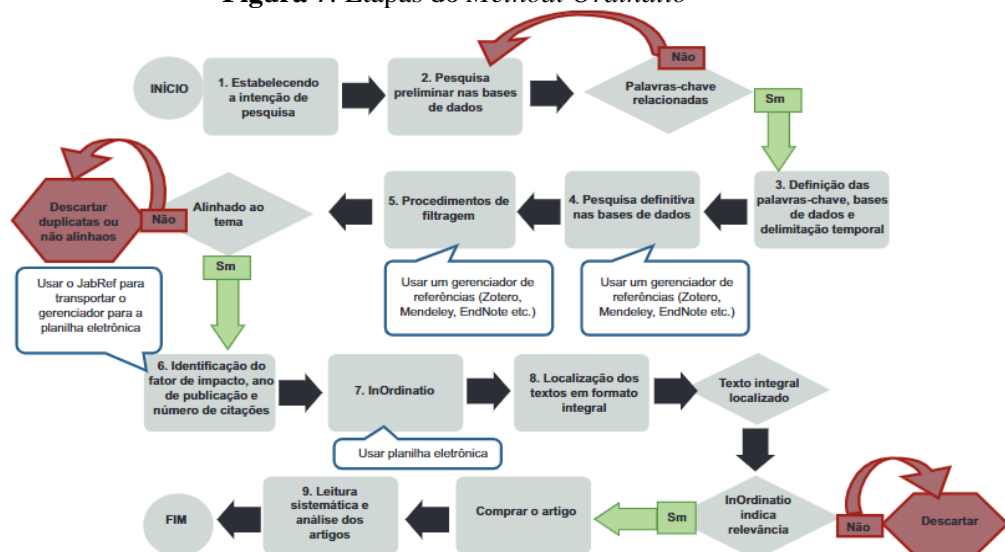
Na plataforma **BDTD**, foram pesquisados os termos: ‘Transformação Digital’, ‘Governo’ e ‘Brasil’, totalizando 6 artigos recuperados. Aplicando os critérios de seleção dos artigos, foi selecionado 1 artigo da base.

Na base de dados *Scopus*, primeiramente foi pesquisado ‘*digital transformation*’, ‘*brazil*’, ‘*government*’ e ‘*challenges*’, sendo encontrados 24 resultados. Após a aplicação dos critérios de seleção dos artigos, foram selecionados 2 artigos da base.

Encontraram-se limitações durante as pesquisas bibliográficas relativas aos estudos específicos que relacionam a transformação digital com o governo brasileiro, o que refletiu na quantidade reduzida de artigos selecionados para compor a pesquisa. Após a leitura e Análise de Conteúdo dos artigos encontrados, restaram 21 artigos que guardavam relação com as palavras-chave do projeto de estudo.

O *Methodi Ordinatio* (M.O.) é um protocolo multicritério de tomada de decisão na seleção de artigos científicos para a composição de um portfólio bibliográfico. O protocolo M.O. utiliza três fatores mais relevantes a serem considerados na escolha de um trabalho: (i) número de citações, que demonstra o reconhecimento da comunidade científica em relação à determinada pesquisa; (ii) fator de impacto (métrica), que revela a importância do periódico cujo artigo foi publicado; e (iii) o ano de publicação, que revela a atualidade do artigo (Pagani; Kovaleski; Resende, 2015). Ainda, de acordo com os autores, o protocolo tem como base o modelo de *Cochrane* e a *ProKnow-C* e compõem-se por nove etapas, de acordo com a **Figura 7**:

Figura 7: Etapas do *Methodi Ordinatio*



Fonte: Pagani, Kovaleski e Resende (2017).

Realizou-se uma pesquisa bibliográfica sistemática pelo *Methodi Ordinatio*, que envolveu uma busca criteriosa e organizada em diversas fontes bibliográficas, a fim de identificar e selecionar as referências mais relevantes para o tema em questão. Esse método proporcionou uma abordagem estruturada e abrangente, permitindo a análise minuciosa da literatura disponível e a escolha das fontes mais apropriadas para embasar o presente estudo.

Para realizar a classificação dos artigos, adotou-se a fórmula: $In\ Ordinato = (fi/1000) + \alpha * (10 - (\text{ano da pesquisa} - \text{ano de publicação}) + (\sum CI))$, onde o valor de 10 para α , refere-se ao grau de importância para o critério ano atribuído para o pesquisador, podendo variar de 1 a 10.

Tabela 4: Methodi Ordinatio

Ranking	Artigo	FI	Ano	CI	InOrdinatio
1	<i>Digital Competences for Improving Digital Inclusion in E-Government Services: A Mixed-Methods Systematic Review Protocol</i> (Morte-Nadal; Esteban-Navarro, 2022)	2,767	2022	0	110
2	A EVOLUÇÃO DO DIREITO DO CONSUMIDOR: as novidades trazidas ao direito consumerista pela plataforma consumidor.gov e pela lei do superendividamento (Armond; Dezidério, 2022)	0	2022	0	110
3	Blockchain e a Perspectiva Tecnológica para a Administração Pública: Uma Revisão Sistemática (Moura; Brauner; Janissek-Muniz, 2020)	0	2020	11	101
4	Utilização de ontologias na avaliação de segurança cibernética na Internet das coisas: Uma revisão sistemática de literatura (REZENDE; MARQUES; PARREIRAS, 2021)	0,11	2021	0	100
5	A evolução da transformação digital no setor público no Brasil, no período de 2000 a 2020 (Souza; Nunes, 2021)	0,1	2021	0	100
6	Diagnóstico do processo de implantação do INSS Digital: Perspectivas da Gestão da Informação (Bertotti; Cândido; Vital, 2021)	0	2021	0	100
7	Discussões sobre política de privacidade de dados em um sistema de informação governamental (Shintaku, 2021)	0	2021	0	100
8	<i>A Systematic Review of Indicators for Evaluating the Effectiveness of Digital Public Services</i> (Pedrosa, 2020)	0	2020	6	96
9	Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas (Brognoli; Farenhof, 2020)	0,03	2020	4	94
10	Exclusão digital em processos de transformação digital (Moura, 2020)	0	2020	2	92
11	Privacidade e autonomia na era do Big Data (Souza; Villa; Gonzalez, 2020)	0	2020	1	91
12	Demandas do Consumidor, Resolução de Conflitos on-line e Inovação na Administração Pública: Um Estudo de Caso da Plataforma Consumidor.gov no Brasil no Período de 2014-2019 (Militão, 2020)	0,5	2020	1	91
13	Resolução eletrônica de conflitos em agências reguladoras (Guerra; Salinas, 2020)	0,3	2020	1	91
14	Análise da (IN) eficiência da plataforma digital consumidor.gov.br como ferramenta de conciliação nas demandas consumeristas autuadas nos sistemas de processamento judicial eletrônico (Rocha; Maia, 2020)	1,56	2020	0	90
15	Plataforma consumidor.gov.br, desjudicialização do conflito de consumo e a interface com situações de vulnerabilidade do consumidor (Franzolin; Turatti, 2020)	0	2020	0	90
16	Democratização na era digital: desafios para um diálogo consciente e igualitário (Machado; Rivera, 2018)	0	2018	19	89

17	Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital (Mendonça; Zaidan, 2019)	0,0 7	20 19	7	87
18	Consumidor.gov.br: A exigência de utilização da plataforma digital de solução adequada para conflitos antes do ajuizamento de ação de consumo como fator (Figueiredo, 2019).	0	20 19	0	80
19	Resolução digital de conflitos de Consumo: Um estudo comparado e eficiência entre consumidor.gov.br e rll (Bragança, 2019)	0	20 19	0	80
20	Salto Digital nas Políticas Públicas: oportunidades e desafios (Varella; Oliveira; Moesch, 2017)	0	20 17	1 6	76
21	Digitização de serviços públicos: um modelo para administração pública federal (Leão, 2018)	0	20 18	0	70

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Quanto à pesquisa documental, caracteriza-se por tomar como fontes de coleta de dados apenas documentos, escritos ou não (demais formas como imagens e fotografias), que constituem as fontes primárias, e que podem ser realizadas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre ou posteriormente (Marconi; Lakatos, 2022).

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental apresenta diversos pontos de semelhança com a pesquisa bibliográfica. Nesse sentido, Creswell (2021) cita que a pesquisa documental pode ser realizada por meio de documentos públicos (jornais, sites, atas de reuniões, entre outros) e privados (periódicos, diários, cartas, entre outros).

Para esta pesquisa, também foram analisados os dados dos sites do Portal *Consumidor.gov.br* e Procon, bem como outras fontes, com o objetivo de comparar os números de atendimentos em cada canal e realizar análise da efetividade da utilização do serviço pelos consumidores do Portal *Consumidor.gov.br*.

A fim de consolidar as formas da pesquisa documental, bem como exemplificar, Marconi e Lakatos (2022) elaboraram o Quadro 2, reproduzido a seguir:

Quadro 2: Formas da Pesquisa Documental

	ESCRITOS		OUTROS	
	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS	PRIMÁRIOS	SECUNDÁRIOS
CONTEMPORÂNEOS	Compilados na ocasião pelo autor	Transcritos de fontes primárias contemporâneas	Feitos pelo autor	Feitos por outros
	Exemplos Documentos de arquivos públicos Publicações parlamentares e administrativas Estatísticas (censos) Documentos de arquivos privados Cartas Contratos	Exemplos Relatórios de pesquisa baseados em trabalho de campo de auxiliares Estudo histórico com apoio em documentos originais Pesquisa estatística baseada em dados do recenseamento Pesquisa usando a correspondência de outras pessoas	Exemplos Fotografias Gravações Filmes Gráficos Mapas Outras ilustrações	Exemplos Material cartográfico Filmes comerciais Rádio Cinema Televisão
RETROSPECTIVOS	Compilados após o acontecimento pelo autor	Transcritos de fontes primárias retrospectivas	Analisados pelo autor	Feitos por outros
	Exemplos Diários Autobiografias Relatos de visitas a instituições Relatos de viagens	Exemplos Pesquisa apoiada em diários ou autobiografias	Exemplos Objetos Gravuras Pinturas Desenhos Fotografias Canções folclóricas Vestuário Folclore	Exemplos Filmes comerciais Rádio Cinema Televisão

Fonte: Lakatos e Marconi (2022, p. 212).

Com o objetivo de recolher informações sobre o campo de estudo, foram utilizados documentos públicos internos e externos como instrumentos de pesquisa documental, entre eles, Leis, Decretos, Portarias Federais, Regimentos e Portais institucionais federais.

Complementando a pesquisa, ainda como fonte de coletas de dados primários, optou-se pela realização de entrevista semiestruturada, que buscou alcançar abordagens de questões que são fundamentais para atingir os objetivos do estudo em questão.

Através da pesquisa semiestruturada, os participantes ganharam autonomia e liberdade para abordar temas que julgassem relevantes, contribuindo assim para o enriquecimento do estudo.

Segundo Triviños (1987), a entrevista semiestruturada apresenta conhecimentos básicos apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida oferecem amplo campo de interrogativas, fazendo com que novas hipóteses surjam à medida que o entrevistado responde às questões. De forma espontânea, permite que entrevistado e entrevistador emaranhem numa amplidão de informações, guiados pelos questionamentos e dentro do foco principal do estudo.

De acordo com Richardson (1985), a entrevista individual é “uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. Um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”. Na mesma linha, Bardin (2016, p. 44) define que a Análise de Conteúdo se traduz em “um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

As entrevistas foram conduzidas mediante o envio do questionário, sendo algumas dúvidas dirimidas por meio de ferramentas de reunião virtuais, como o *Microsoft Teams* e *Zoom*. Os questionários que nortearam as pesquisas foram definidos de acordo com o perfil dos grupos envolvidos no estudo, conforme **Apêndices A e B**. Seguindo o formato semiestruturado, a entrevista foi enviada aos participantes, atendendo a solicitações diversas, como as restrições impostas pela pandemia de covid-19, a distância geográfica de algumas pessoas, ou a falta de disponibilidade para agendar reuniões. Apesar disso, sempre foi incentivada a contribuição dos entrevistados, abrindo espaço para informações adicionais que julgassem pertinentes e que estivessem dentro do escopo do presente estudo, podendo ser ampliadas no decorrer da pesquisa.

3.5 Participantes da pesquisa

De acordo com Creswell (2021), a escolha dos participantes da pesquisa deve ter relação com as pessoas ligadas diretamente ao tema do estudo. É importante que os escolhidos estejam diretamente relacionados com o tema de estudo, uma vez que isso aumenta a probabilidade de obter informações valiosas e dados significativos para a investigação. A escolha dos participantes deve ser pautada em critérios que assegurem sua experiência, conhecimento ou envolvimento direto com o tema de pesquisa, permitindo, assim, que as suas perspectivas e informações contribuam para o avanço do conhecimento na área em análise.

Minayo (2011), por sua vez, afirma que não existe um ponto de saturação definido e nem a quantidade de abordagens em campo deve uma representação burocrática e formal estabelecida em números. O pesquisador deverá se preocupar com o conteúdo a ser extraído para a pesquisa, de forma que represente consistência nos dados levantados e que reflita o cenário necessário para subsidiar a pesquisa de forma fidedigna.

Dessa forma, os participantes da pesquisa foram selecionados entre pessoas que preencheram pelo menos um dos requisitos listados: (i) estar de alguma forma envolvido com a questão da transformação digital no governo federal; e (ii) ter envolvimento com o desenvolvimento, manutenção ou gestão do Portal *Consumidor.gov.br*.

As entrevistas trouxeram uma gama de informações que atingiu o objetivo esperado para realização da pesquisa com dados fidedignos. Dessa forma, foi possível considerar que o rol de participantes dos questionamentos atendeu ao esperado para chegar a conclusões sobre o tema pesquisado. Pode-se afirmar que a escolha dos entrevistados e suas vontades de contribuir com o trabalho de coleta de informações foi fundamental para o andamento da dissertação.

Apesar de, à época do período das entrevistas estar no fim da pandemia da covid-19, a grande maioria dos participantes preferiu responder às perguntas por escrito. Além da questão de biossegurança, vários entrevistados moravam fora de Brasília, o que dificultou realizar a entrevista de forma presencial. De toda sorte, com exceção dos entrevistados do TJ PR e do Procon, todos os entrevistados que se dispuseram a responder, tiveram participação efetiva e direta na concepção do Portal.

As perguntas foram enviadas entre janeiro e março de 2023 e, por ser uma época de transição de governo, alguns potenciais participantes não se dispuseram a colaborar. Dessa forma, foram selecionados 11 entrevistados, dentre eles, um entrevistado do Tribunal de Justiça do Paraná e outro do PROCON do mesmo estado. No entanto, apenas 10 participaram efetivamente da pesquisa.

Para auxiliar na Análise de Conteúdo, foi utilizado o *software* Atlas.ti, versão 23.3.0, lançado em 18 de outubro de 2023. O Atlas.ti é um *software* desenvolvido na década de 1990 na Alemanha, em função da necessidade de pesquisadores e acadêmicos terem uma ferramenta que auxiliasse a análise dos dados qualitativos. É reconhecido como uma das principais ferramentas de análise qualitativa de dados, contribuindo para o avanço da pesquisa em diversas áreas.

Para preservar a identidade dos participantes, os convidados a participar das entrevistas foram identificados como E1 até E10. No **Quadro 3**, é apresentado o perfil dos participantes.

Quadro 3: Dados dos participantes das entrevistas

Dados dos participantes	Descrição/Faixa	Qtde	%
Sexo	Masculino	6	60%
	Feminino	4	40%
Escolaridade	Superior Completo	6	60%
	Mestrado	4	40%
Faixa Etária	51 a 60 anos	2	20%
	41 a 50 anos	5	50%
	31 a 40 anos	3	30%
Área de Conhecimento (Capes)	Ciências Sociais e Aplicadas	8	80%
	Ciências Exatas e da Terra	2	20%

Fonte: Elaboração pelo autor (2023).

Os dados demonstraram que os entrevistados possuíam perfis bem heterogêneos. No quesito da formação acadêmica, predominou a formação em Direito, já que o Portal *Consumidor.gov.br* tem a característica de plataforma de resolução de conflitos on-line (*Online Dispute Resolution - ODR*).

3.6 Procedimentos de análise dos resultados

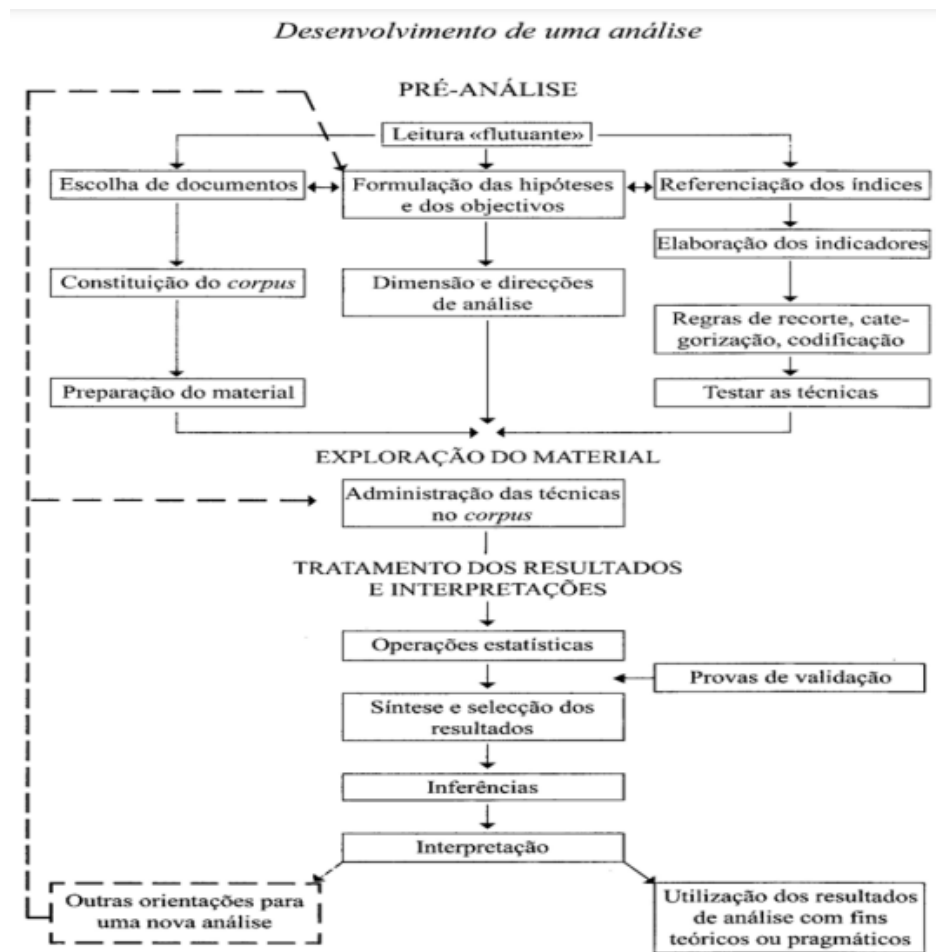
Nessa fase, todo o material coletado, bem como o texto das entrevistas foram particionados em unidades de registros (codificados). Esses foram os primeiros passos para a categorização, que culminou no agrupamento de acordo com os subtemas correlatos.

De acordo com Bardin (2016), a codificação equivale à transformação por meio de recortes, agregação e enumeração das informações textuais, representando da maneira mais abrangente possível as características do conteúdo.

Para Bardin (2016), a Análise de Conteúdo deve obedecer a algumas etapas para a orientação do pesquisador na verificação dos dados coletados, sendo elas: pré-análise, exploração do material ou codificação, tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

No que tange ao tratamento dos resultados, é importante perceber os conteúdos manifestos e latentes por meio da análise comparativa, realizada pela justaposição das diversas categorias existentes em cada análise (Silvia; Fossá, 2015).

A **Figura 8**, esquematizada por Bardin (2016), ilustra as etapas da análise de conteúdo:

Figura 8: Etapas da Análise de Conteúdo

Fonte: Bardin (2016).

Para análise e interpretação, segundo Bardin (2016), inicialmente procedeu-se à etapa de pré-análise, cujo propósito é sistematizar as informações coletadas, preparando o estudo para as atividades de Análise de Conteúdo. Ou seja, essa fase representou o planejamento inicial, que orientou a seleção dos documentos a serem submetidos à análise, como descrito por Bardin (2016). É importante ressaltar que, para a organização, análise e interpretação das informações contidas nos documentos escolhidos, foi elaborado um quadro no qual as informações relevantes foram categorizadas e agrupadas.

A fase de exploração do material foi uma etapa fundamental na metodologia de análise de conteúdo, desenvolvida por Bardin. Ela ocorreu após a pré-análise e antecedeu a etapa de tratamento dos resultados. Nessa fase, os pesquisadores dedicam-se a uma imersão profunda nos materiais coletados, sejam eles textos, entrevistas, documentos, ou qualquer outra forma de dados a serem analisados.

O objetivo primordial da exploração do material foi familiarizar-se com o conteúdo, identificar tendências, padrões e desenvolver uma compreensão inicial dos temas, categorias ou unidades de análise emergentes. Durante esse processo, os pesquisadores adotam uma abordagem de mente aberta, evitando conceitos ou interpretações superficiais, a fim de garantir uma análise imparcial e objetiva.

As atividades típicas na fase de exploração incluíram a leitura repetida dos materiais, sublinhando passagens ou trechos que pareceram relevantes, identificando palavras-chave e frases-chave, e organizando notas e observações iniciais. Esse mergulho profundo nos dados ajudou a construir um entendimento mais sólido do contexto, dos discursos e das nuances do material analisado.

A exploração do material foi um processo que exigiu tempo e paciência e, frequentemente, envolveu a consulta de anotações de campo, registros de observações e entrevistas. Consistiu em uma etapa essencial para a construção de um alicerce sólido que sustentou as análises posteriores. À medida que os pesquisadores exploram o material de maneira aprofundada, eles estão em melhor posição para identificar as principais questões e desenvolver estratégias sólidas de categorização e codificação, que são passos subsequentes na metodologia de Análise de Conteúdo de Bardin (2016).

O Atlas.ti auxiliou a organização dos trechos e a sistematização dos dados que mereciam atenção, obtidos a partir das entrevistas e dos documentos selecionados, tornando mais eficiente o processo de codificação das informações. A utilização do *software* e a categorização estruturada são práticas recomendadas na pesquisa qualitativa, uma vez que ajudam a simplificar a análise, possibilitando uma abordagem mais sistemática e aprofundada dos dados coletados. Essas ferramentas desempenharam um papel crucial no processo de extração de ideias e construção de significados a partir das informações reunidas durante a pesquisa.

Para Bardin (2016), no tratamento de resultados, os pesquisadores refinam as categorias previamente estabelecidas durante a fase de categorização. Eles avaliam as relações entre as categorias e buscam compreender a complexidade do conteúdo analisado. É nessa etapa que foram desenvolvidas interpretações, e as descobertas foram contextualizadas dentro do contexto mais amplo da pesquisa. Além disso, é comum que os pesquisadores usem citações exemplares para ilustrar as conclusões e dar vida aos resultados.

Ainda, segundo a autora, os resultados são apresentados de forma clara e significativa, muitas vezes incluindo tabelas, gráficos, ou outras representações visuais para tornar a análise mais acessível. Os pesquisadores devem justificar suas conclusões, fundamentando-as em evidências extraídas dos dados. No final dessa etapa, espera-se que os resultados reflitam não

apenas as descobertas da pesquisa, mas também as implicações e significados mais amplos dos achados, contribuindo assim para a expansão do conhecimento e a tomada de decisões informadas em relação ao tema da pesquisa.

3.7 Definição das categorias

Seguindo a metodologia descrita por Bardin (2016), foram definidos nove eixos temáticos que se desdobraram em nove categorias elencadas no **Quadro 4**. Essa abordagem metodológica, aliada à Análise de Conteúdo, permitiu que o estudo tivesse uma estrutura lógica para a investigação. A categorização possibilitou que as informações presentes nas entrevistas fossem identificadas e analisadas.

Quadro 4: Categorias

Categorias
Desafios para criação do portal
Inclusão digital
Integração com outros sistemas
Motivação para criação do Portal
Otimização do Portal
Contribuição para políticas públicas
Redução de ações judiciais
Segurança dos dados
Transformação digital

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo teve como objetivo realizar a Análise de Conteúdo, conforme o protocolo de Bardin (2016), obtido a partir das 10 entrevistas realizadas com servidores públicos a respeito do Portal *Consumidor.gov.br*. Para atingir esse propósito, o capítulo foi estruturado, metodologicamente, em dez subseções distintas, cada uma delas dedicada à discussão específica de um dos eixos temáticos identificados.

Nestas subseções, é realizado o exame da presença ou da ausência das categorias e das unidades de registro referentes a cada um dos eixos temáticos. As áreas abordadas incluíram os seguintes eixos temáticos: (i) participação, (ii) motivação, (iii) dificuldades, (iv) políticas públicas, (v) experiência do usuário, (vi) objetivos do portal, (vii) gerência, (viii) contribuições e (ix) segurança. Ademais, no final deste capítulo, foi apresentada uma subseção destinada a contextualizar os resultados, destacando os avanços alcançados e os desafios que se delinearam a partir das análises efetuadas em cada eixo temático.

Começa-se, agora, a expor como se chegou aos nove eixos temáticos explicitados. Os eixos temáticos deste estudo foram definidos a partir de uma análise da similaridade entre os campos semânticos presentes nas questões das entrevistas semiestruturadas aplicadas. Esses eixos temáticos foram discernidos com base nas questões presentes no questionário aplicado. Nesse sentido, obteve-se a seguinte configuração: o eixo temático *Participação*, denominado ET1, esteve presente nas questões 1 e 7, que explorou o envolvimento dos participantes no processo de criação do Portal. Já o eixo temático *Motivação* (ET2), encontrou-se na questão 2, que investigou os impulsos que levaram à criação do referido Portal. O eixo temático *Dificuldades* (ET3) esteve, semanticamente, presente nas questões 3 e 13, que discutiram os obstáculos enfrentados no processo de implementação do Portal.

O eixo temático *Políticas Públicas* (ET4) encontrou-se, por seu turno, na questão 4, que se concentrou nas diretrizes governamentais relacionadas ao tema. O eixo temático *Experiência do Usuário* (ET5) se relacionou à questão 5, que avaliou o ponto de vista dos usuários sobre sua interação no referido Portal. O eixo temático *Objetivo do Portal* (ET6) esteve na questão 6, que definiu o propósito do portal em questão.

O eixo temático *Gerência* (ET7), por sua vez, esteve associado à questão 8, que explorou a administração e organização na implementação e manutenção do referido Portal. O eixo temático *Contribuições* (ET8) referiu-se às questões 9, 10 e 12, que abordaram, cada uma à seu modo, as ações de colaboração e influência presentes e decorrentes da implementação e uso do Portal do Consumidor. Finalmente, o eixo temático *Segurança* (ET9) encontrou-se na questão 11, que se concentrou nos aspectos relacionados à proteção e à integridade dos dados. A

categorização desses eixos temáticos permitiu uma análise mais aprofundada e estruturada das respostas obtidas nas entrevistas. O **Quadro 5** a seguir sintetiza a correlação semântica entre os eixos temáticos e as questões das entrevistas semiestruturadas:

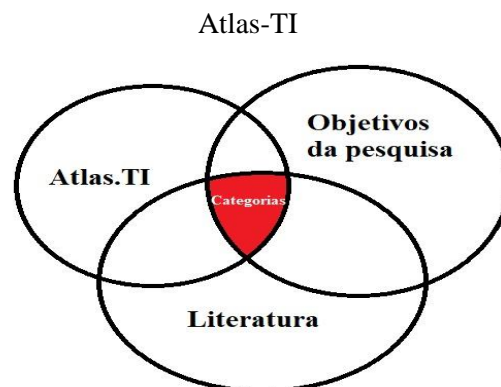
Quadro 5: Definição dos eixos temáticos por meio das questões da entrevista semiestruturada

Sigla	Eixos temáticos	Questões
ET1	Participação	1, 7
ET2	Motivação	2
ET3	Dificuldades	3, 13
ET4	Políticas Públicas	4
ET5	Experiência do Usuário	5
ET6	Objetivo do Portal	6
ET7	Gerência	8
ET8	Contribuições	9, 10, 12
ET9	Segurança	11

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir desses eixos temáticos, foram depreendidas as categorias. As categorias alcançadas neste estudo foram cuidadosamente desenvolvidas por meio de um processo de cruzamento entre diversas fontes de informação. Inicialmente, foram identificados aproximadamente 600 descritores relevantes por meio do *software* Atlas.ti, permitindo a organização das principais palavras-chave relacionadas ao tema de pesquisa. Em seguida, esses descritores foram refinados com base nos direcionamentos da literatura, obtidos por meio da pesquisa bibliográfica sistemática, que forneceu instrumentos para a percepção sobre as áreas-chave de interesse. Além disso, as categorias foram moldadas de acordo com o escopo temático delineado pelos objetivos gerais e específicos desta pesquisa, garantindo que estivessem alinhadas com os propósitos e questionamentos da investigação. Esse processo interdisciplinar de categorização contribuiu para a estruturação fundamentada do presente estudo. A **Figura 9** ilustra como se alcançaram as categorias:

Figura 9: Representação da triangulação entre objetivos da pesquisa, literatura e resultados do



Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Por meio dessa triangulação, foi possível perceber nove categorias, tendo cada uma delas uma sigla e uma definição. Para facilitar a compreensão, esses dados foram tabulados no **Quadro 6** a seguir:

Quadro 6: Categorias

Sigla	Categoria	Definição
C1	Desafios para criação do portal	Obstáculos e dificuldades enfrentados na criação do portal, percebido pelos entrevistados.
C2	Inclusão digital	A promoção do acesso e uso da tecnologia para um público mais amplo a partir da implementação do Portal do Consumidor, conforme prisma dos entrevistados.
C3	Integração com outros sistemas	A capacidade do Portal do Consumidor de se conectar e funcionar com outros sistemas ou plataformas, de acordo com a visão dos entrevistados.
C4	Motivação para criação do Portal	Os motivos ou as razões que levaram à criação do Portal, conforme as experiências e vivências dos entrevistados.
C5	Otimização do Portal	As melhorias e as otimizações realizadas ou necessárias no portal para torná-lo mais eficiente, sob a ótica dos entrevistados.
C6	Contribuição para políticas públicas	Como o Portal do Consumidor contribui para o desenvolvimento de políticas públicas e a tomada de decisões, segundo o ponto de vista dos entrevistados.
C7	Redução de ações judiciais	Como o Portal do Consumidor ajuda a reduzir a necessidade de ações judiciais ou litígios legais, conforme os dados que os entrevistados têm acesso.
C8	Segurança dos dados	As medidas e as práticas para proteger a segurança e a privacidade dos dados no Portal, conforme as informações técnicas relatadas pelos entrevistados.
C9	Transformação digital	A adoção de tecnologias digitais para transformar processos e serviços do Governo, sugeridas pelos entrevistados a partir das possibilidades do Portal do Consumidor.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Cada categoria foi associada aos respectivos eixos temáticos definidos. Com isso, alcançou-se a Análise de Conteúdo pormenorizada, conforme a presença e a ausência de cada categoria nos respectivos eixos temáticos. A seguir, apresenta-se, por meio de cada eixo temático, a síntese da análise dessas categorias nas respostas dos entrevistados. Fez-se isso mediante a indicação de presença ou de ausência de unidades de registro correspondentes à categoria indicada, a fim de avaliar as informações coletadas nas entrevistas e compreender tendências e padrões relacionados aos temas específicos abordados.

4.1 Eixo temático da participação

Neste tópico, aborda-se o eixo temático denominado Participação (ET1). Esse eixo temático acolheu duas questões específicas, conforme mencionado, as questões 1 e 7. O propósito dessas questões foi explorar e entender a extensão do envolvimento dos participantes no processo de criação do Portal do Consumidor, uma vez que os entrevistados tinham relação direta com a implementação desse recurso na esfera federal. Nessas questões, foram coletadas informações detalhadas sobre como os indivíduos contribuíram e/ou participaram ativamente na concepção e no desenvolvimento do Portal Consumidor. A Análise de Conteúdo, como já mencionado, partiu da presença de nove categorias, as quais estão presentes por meio de unidades de registro que indicaram correlação semântica com a referida categoria. A seguir, tem-se a apresentação dos resultados obtidos a partir da referida categorização:

Quadro 7: Eixo temático da participação

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Participação	1, 7	C1.	<p>E8: “É importante notar que a participação das empresas no Consumidor.gov.br é voluntária, e o sucesso do portal depende do comprometimento das empresas em responder de maneira adequada às reclamações dos consumidores”.</p> <p>E9: “No primeiro momento se chamava Procon Web. Depois evoluiu para uma discussão que deveria ser uma plataforma centrada diretamente no cliente, para ela ser escalável [...]”.</p>
		C2.	<p>E2: “E a lógica é a de que por se tratar de uma ferramenta oferecida pelo Estado, é preciso que o cidadão consiga de fato ser ouvido e atendido pela empresa”.</p> <p>E8: “Uma vez cadastradas, as empresas podem interagir diretamente com os consumidores que relatam problemas ou fazem reclamações relacionadas a seus produtos ou serviços”.</p>
		C3.	<p>E3: “[...] o contato para participação na plataforma era feito de diversas maneiras, seja pela parceria com os órgãos de defesa do consumidor, em especial os Procons, que direcionavam empresas para a participação [...]”.</p> <p>E4: “Podem interagir com os Procons municipais e estaduais para obter orientações e no próprio site [...]”.</p> <p>E6: “Os termos de adesão são feitos entres Procons e empresas. A SENACON simplesmente provê o suporte necessário para que isso aconteça”.</p>

		C4.	<p>E1: “Sim, participei da equipe de construção e implementação do projeto”.</p> <p>E2: “Sim, participei desde o início”.</p> <p>E3: “Sim. Ingressei na equipe após a concepção inicial do sistema [...]”.</p>
		C5.	<p>E2: “[...] as reclamações registradas alimentam uma base de dados qualificada, que permite o monitoramento da efetividade destes canais das empresas e oferece insumos para o seu aprimoramento”.</p>
		C6.	<p>E5: “[...] o objetivo era obter o compromisso do mercado com o propósito do Consumidor.gov.br, qual seja, promover a solução negociada entre as próprias partes com o monitoramento do Estado”.</p> <p>E8: “O portal oferece uma maneira eficaz de resolver disputas de consumo e melhorar a relação entre consumidores e empresas [...]”.</p>
		C7.	<p>E2: “O serviço viabiliza o recebimento e o tratamento de reclamações que eventualmente não foram resolvidas por meio dos canais tradicionais de atendimento da empresa, evitando que se transformem em litígios administrativos e/ou judiciais”.</p> <p>E5: “[...] as empresas solucionem problemas de seus clientes antes de uma eventual demanda judicial e com possibilidade de melhora de imagem”.</p>
		C8.	<p>E5: “Oportunizamos um ambiente institucional seguro para que de forma célere e transparente, [...]”.</p> <p>E9: “[...] acredito que essa atuação vem mudando com o tempo, mas hoje ela é muito mais simples e muito mais “processualizada”, porque não há convencimento a ser feito em relação à confiança da plataforma”.</p>
		C9.	<p>E2: “Nesse sentido, a empresa deve aderir formalmente à ferramenta, ocasião em que aceita uma série de compromissos”.</p> <p>E9: “[...] para que as empresas fossem convencidas a participar, as primeiras, principalmente as grandes, que estavam lá desde o início da plataforma e aí convém destacar os bancos, as empresas de aviação, telefonia, grandes empresas do varejo, que tinham demandas importantes nos PROCON, essas empresas foram convidadas pessoalmente”.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Considerando os dados do **Quadro 7**, pôde-se apreender que todas as categorias estavam presentes. Isso demonstrou que o eixo temático *Participação* envolveu diferentes aspectos que, na implementação do Portal do Consumidor, os fizeram um dos principais eixos condutores da pesquisa. Desse modo, nesse eixo temático, pôde-se perceber que os participantes tiveram muito comprometimento com os dados apresentados. Além disso, validaram-se as categorias depreendidas pela triangulação. Na próxima seção, parte-se para a análise do eixo da Motivação.

4.2 Eixo temático da Motivação

Neste tópico, discute-se o eixo temático Motivação (ET2), que foi associado à questão 2. Esse eixo temático teve como objetivo investigar os motivos e os impulsos que levaram à criação do Portal do Consumidor. Essa análise visou compreender as razões subjacentes que impulsionaram essa iniciativa e que, de alguma forma, contribuíram para a implementação desse recurso na esfera federal. Na questão 2, foram coletadas informações sobre os fatores que influenciaram a concepção e o desenvolvimento do Portal, fornecendo dados sobre o contexto e as motivações inerentes a esse projeto. A Análise de Conteúdo baseou-se na identificação das nove categorias já especificadas, cada uma representada por unidades de registro que indicaram uma correlação semântica com a categoria correspondente. A seguir, apresentam-se os resultados obtidos a partir dessa categorização.

Quadro 8: Eixo temático da Motivação

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Motivação	2	C1.	<p>E5: “Estabelecer de forma pública e institucional a responsabilidade e o compromisso das empresas na solução rápida e eficaz dos problemas causados aos consumidores de seus respectivos produtos e serviços”.</p> <p>E2: “[...] necessidade de criar um canal digital para que os consumidores brasileiros pudessem registrar suas preocupações e encaminhar suas demandas já era consenso entre todos os envolvidos no Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC). Mesmo que isso representasse enfrentar desafios significativos, tanto em termos de infraestrutura quanto políticos”.</p>
		C2.	<p>E7: “um público, principalmente de classes econômicas mais altas que não vai até o Procon”.</p> <p>E2: “Muitos lugares não dispunham e ainda não dispõem de atendimento presencial ao consumidor.</p>

			O portal abriu essa oportunidade para os que precisam”.
		C3.	<p>E2: “Exemplos inspiradores incluíram o modelo de atendimento eletrônico de vários Procons, o atendimento oferecido por empresas nas redes sociais e sites de compartilhamento de experiências de consumidores, como o Tripadvisor e o Reclame Aqui”.</p> <p>E3: “foi concebido o Consumidor.gov.br com uma participação ativa dos órgãos de defesa do consumidor”.</p> <p>E9: “[...] eu listaria a insatisfação, eu diria, talvez não a insatisfação, mas a exigência dos Procons em relação à evolução da plataforma que eles atuavam para realizar os atendimentos aos consumidores”.</p>
		C4.	<p>E7: “as grandes filas nos Procons, e o respectivo custo financeiro para o órgão, de manter a estrutura de atendimento”.</p> <p>E5: “Estimular a competição entre as empresas pelos melhores indicadores públicos de resolutividade e satisfação dos consumidores, promovendo quem faz a diferença e implementa as melhores práticas”.</p> <p>E2: “Outra questão que motivou a criação do portal Consumidor.gov.br foi a percepção da necessidade de ampliar as opções para resolver conflitos de consumo para todos os cidadãos, independentemente da região geográfica”.</p>
		C5.	<p>E5: “Dar maior visibilidade a sociedade em geral sobre os principais problemas das relações de consumo no Brasil, de modo a incentivar análises e estudos que apoiem o aprimoramento normativo e o monitoramento das práticas de mercado”.</p> <p>E3: “[...] uma preocupação importante começou a ser o seguinte, o que eu faço com aqueles consumidores que residem em locais onde eu não tenho Procon nenhum? Como é que eu exploro a potencialidade da internet para, de fato, ampliar essa possibilidade da oferta de serviço, se eu fico limitada ainda à atuação de um órgão que é pautado em questões setoriais, o municipal ou estadual? Esse foi um outro ponto”.</p>
		C6.	<p>E7: “um público que costuma comprar pela internet, mas não tinha um canal de resolução de conflitos, também pela internet”.</p> <p>E2: “A necessidade de criar um canal digital para que os consumidores brasileiros pudessem registrar suas preocupações e encaminhar suas demandas já era consenso entre todos os envolvidos no Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC)”.</p>

		C7.	<p>E7: “o interesse dos fornecedores em solucionar os problemas por canais alternativos, diminuindo os processos administrativos e jurídicos”.</p> <p>E2: “Essa iniciativa foi desenvolvida em resposta a um cenário em que se evidenciava a incapacidade do Estado de, por meio de seus canais tradicionais, atender com qualidade a todas as demandas já existentes (seja junto aos Procons ou aos órgãos do Poder Judiciário)”.</p>
		C8.	<p>E5: “Levar ao mundo digital a credibilidade histórica na solução de conflitos dos órgãos de defesa do consumidor”.</p> <p>E2: “essa base de dados se tornou uma espécie de “amostra de qualidade” dos diversos problemas que os consumidores enfrentam no mercado, as informações são utilizadas, não só para os órgãos do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor (SNDC), mas também para órgãos de fiscalização, agências reguladoras, mídia, pesquisadores e advogados”.</p>
		C9.	<p>E7: “a celeridade com que se poderia resolver os conflitos por meio de um Portal on-line”.</p> <p>E2: “[...] o Consumidor.gov.br nasceu da constatação de que, em um mercado dinâmico, seria necessário oferecer ao consumidor novas ferramentas para solução de conflitos de consumo”.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A partir dos dados apresentados no **Quadro 8**, verificou-se que todas as categorias estavam contempladas, demonstrando assim a relevância do Eixo Temático "Motivação" na pesquisa relacionada ao Portal *Consumidor.gov.br*. Com isso, foi possível inferir que o Eixo Temático “Motivação” é um dos principais condutores da pesquisa sobre o Portal do Consumidor, já que há elevado envolvimento por parte dos participantes, validando, assim, as categorias identificadas por meio da triangulação. Na próxima seção, será analisado o Eixo Temático das “Dificuldades”.

4.3 Eixo temático das Dificuldades

Nesta parte, discorre-se sobre o eixo das “Dificuldades” relacionadas ao Portal do Consumidor (ET3), que estava relacionado às questões 3 e 13. O objetivo principal deste tópico foi entender quais foram as adversidades enfrentadas durante o desenvolvimento e implantação do projeto do Portal *Consumidor.gov.br*, até que estivesse em produção. Dessa forma, buscou-

se entender as “dores” enfrentadas e as soluções para esses percalços para que a política de inclusão digital fosse concretizada.

Na pergunta 3, foram coletadas informações acerca das dificuldades enfrentadas no desenvolvimento do Portal. Já o questionamento realizado na pergunta 13 buscou a opinião do entrevistado no que tange a possíveis otimizações/melhorias do Portal. Dessa forma, obtiveram-se as informações dos problemas enfrentados no passado e melhorias futuras para aprimoramento dessa ferramenta de políticas públicas voltadas para as relações de consumo. A seguir, apresentam-se os resultados dessa categorização.

Quadro 9: Eixo temático das Dificuldades

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Dificuldades	3, 13	C1.	E1: “A falta de pessoal especializado em informática, falta de conhecimento em gerência de projetos, falta de pessoal [...]”. E5: “[...] talvez maior desafio, foram as limitações nas áreas de pessoas e tecnologia”. E9: “[...] a percepção que nós tínhamos é que seríamos incapazes de oferecer um serviço a contento da maneira como a gente desenhou esse modelo de negócio, se a gente tivesse que se valer do caminho tradicional, que era o desenvolvimento de serviços de plataformas ou de outras no ambiente do governo”.
		C2.	E5: “Aprimorá-lo talvez seja a melhor forma de incentivar e ampliar o seu uso e acesso”. E9: “[...] ao final o que a gente entrega é uma plataforma que presta serviço direto ao cidadão. Independente da intermediação do PROCON”.
		C3.	E5: “[...] foi criado um grupo de trabalho com representantes do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor para os respectivos alinhamentos e debates”. E9: “[...] o PROCON ganha um outro papel ali dentro. Tanto de um intermediador para as hipóteses, onde é um questionamento da legitimidade, são situações super pontuais, mais respeito à usabilidade, legitimidade do uso da plataforma, [...]”.
		C4.	
		C5.	E5: “Quem sabe uma inteligência artificial que dê vida a “fala do consumidor?””. E7: “[...] uma massiva divulgação do Portal”. E9: “[...] possibilidade de melhorar a usabilidade e dispor mais daquelas informações tão relevantes que são construídas ali sobre a reputação das

			empresas, sobre a questão dos relatos dos clientes, sobre informações de como as questões foram resolvidas ou não, a resposta das empresas”.
		C6.	<p>E5: “[...] alinhar as expectativas entre os atores envolvidos, sempre acreditamos que o sucesso de uma política pública no âmbito federal passa pelo diálogo democrático e transparente”.</p> <p>E9: “[...] também como grandes consumidores daquelas informações, como agentes de política pública conseguindo e convencendo outras empresas aí no âmbito de atuação do Estado”.</p>
		C7.	<p>E8: “Tornar mais informações da plataforma acessíveis ao público, como <i>rankings</i> de empresas com melhor desempenho e respostas a reclamações, pode aumentar a confiança dos consumidores e incentivar o uso”.</p> <p>E9: “[...] sabíamos que se nós tivéssemos as grandes empresas que são as grandes responsáveis pelo volume das demandas que estão no PROCON, eu não precisaria ter todas. Eu precisaria ter uma e na medida que essa uma viesse, provavelmente o mercado viria de uma forma geral. Mas era importante ter uma representatividade”.</p>
		C8.	<p>E5: “[...] poderia ser divulgado de forma estruturada e dinâmica um painel Consumidor.gov.br, destacando as melhores práticas de mercado, análises conjunta com reguladores, universidades etc.”.</p> <p>E8: “É necessário implementar medidas robustas de segurança cibernética para proteger as informações e garantir que elas não sejam acessadas ou comprometidas por terceiros não autorizados”.</p> <p>E9: “[...] o conceito da plataforma pressupõe que os atores que estão envolvidos nela, que são consumidores, fornecedores e os órgãos do Estado que estão ali para monitorar a plataforma, confiem nela, façam adesão e façam uso da plataforma”.</p>
		C9.	<p>E5: “[...] uma agenda de inovações do ponto de vista de tecnologia, interoperabilidade e melhorias com base na experiência de seus próprios usuários”.</p> <p>E9: “A primeira delas, sem dúvida alguma, era a gente discutir sobre tecnologia, desenvolvimento de tecnologia, plataforma, inovação, partindo de uma reflexão de modelo de negócio no ambiente do governo”.</p>

Ponderando os dados obtidos pela Análise de Conteúdo, depreendeu-se que, da categorização, estavam presentes todas as seguintes categorias, com exceção da C4. Com isso, pôde-se concluir que, no caso do eixo Dificuldades, o campo semântico de Motivação da Criação do Portal não foi pertinente, o que não invalidou a referida categoria, mas evidenciou que, no eixo temático C4, ela não foi necessária. Compreendido esse cenário, parte-se para o eixo temático Políticas Públicas, no próximo tópico.

4.4 Eixo temático das Políticas Públicas

O eixo das “Políticas Públicas” (ET4) relacionadas ao Portal *Consumidor.gov.br* estava relacionado à pergunta 4 do questionário aplicado. Esse questionamento realizado aos entrevistados buscou verificar se, na concepção de cada um, o Portal colabora com a elaboração das políticas públicas relacionadas às questões consumeristas. Desse modo, buscou-se a opinião do entrevistado no sentido de entender a forma como os dados das reclamações realizadas no portal e disponibilizados no próprio portal podem ser utilizadas pelos governos federal, estaduais e municipais para aperfeiçoamento e elaboração de políticas públicas. A seguir, o **Quadro 10** apresenta os resultados dessa categorização.

Quadro 10: Eixo temático das Políticas Públicas

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Políticas Públicas	4	C1.	E9: “O Consumidor.gov.br e a política em face do qual ele foi construído, ou em cima de qual ele foi construído, ele é um passo na nossa leitura da discussão das relações de consumo [...]”.
		C2.	E1: “O Consumidor.gov.br é uma política pública que oferece uma maneira eficiente e gratuita para os consumidores resolverem problemas diretamente com as empresas, sem a necessidade de intervenção do governo”. E3: “[...] uma vez que apresenta a perspectiva do próprio consumidor em relação às suas demandas de consumo”.
		C3.	E2: “[...] as informações geradas a partir da base de dados do Consumidor.gov.br fornecem ao Estado informações essenciais à elaboração e implementação de políticas públicas de defesa dos consumidores e são utilizadas diariamente Senacon, bem como pelos Órgãos de Defesa do Consumidor [...]”. E4: “[...] permitiu às empresas se organizarem internamente para um novo canal de atendimento, aparentemente mais efetivo que o SAC tradicional”.

			E5: “[...] sem contar os inúmeros dados sobre reclamações de serviços financeiros e que podem ser úteis ao Ministério da Fazenda e Banco Central”.
		C4.	E9: “[...] sem dúvida no quesito da harmonização das regulações de consumo foi o grande salto que a plataforma ofereceu”. E8: “[...] foi projetado com o objetivo de melhorar a integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor no Brasil”.
		C5.	E1: “A eficácia do Consumidor.gov.br se deve a vários fatores, incluindo o perfil do consumidor atual, a gestão colaborativa, o compromisso das empresas em resolver reclamações e a ênfase na transparência. Além disso, a plataforma estabeleceu parcerias estratégicas para promover seu uso e divulgação”. E9: “[...] um aspecto relacionado à sofisticação da intervenção do Estado na economia, voltada à defesa do consumidor, mas menos com um papel de punição exclusivamente ou sancionador, mas também numa atuação de mais inteligência, de mais análise, na construção de discussões regulatórias”.
		C6.	E1: “fornece informações valiosas ao Estado para o desenvolvimento de políticas públicas de proteção ao consumidor”. E3: “As avaliações objetivas (notas, resolutividade, resposta e texto da reclamação) e subjetivas (avaliação do consumidor) adicionam uma perspectiva que até então não se tinha para a formulação de políticas públicas”. E9: “primeira grande entrega que ele realiza diz respeito a uma iniciativa prevista como atribuição do Estado no contexto das políticas públicas relacionada à harmonização das relações de consumo”.
		C7.	E8: “[...] o portal tem o potencial de contribuir para a melhoria da integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor, oferecendo uma alternativa à judicialização e tornando o processo de resolução de disputas mais acessível e rápido”. E9: “[...] a primeira grande entrega no contexto dessa política pública é tangibilizar os esforços pela harmonização das relações de consumo”.
		C8.	E5: “Outros temas como privacidade, uso indevido de dados no mercado de consumo também pode ser útil para Agência Nacional de Proteção de Dados”. E7: “Com base nos dados coletados por meio do Portal, é possível mapear quais os principais problemas encontrados pelo consumidor, em quais

			regiões, em qual faixa de idade, em quais fornecedores, em quais produtos ou serviços, [...]”. E9: “[...]a possibilidade de a gente construir um ambiente de analíticas com base nessas informações tão importantes, milhões de demandas que estão lá dentro, milhões de informações sobre os consumidores, e aí nada diz respeito sobre as questões de privacidade [...]”.
		C9.	E2: “A iniciativa tem como premissas o acesso à informação, a participação e a inovação tecnológica. A concepção da plataforma incorpora a promoção da transparência e da participação social a partir do reconhecimento do cidadão-consumidor como um agente no contexto da política pública e não apenas como um cliente dos serviços prestados pelo Estado”. E7: “Com base nos dados coletados por meio do Portal, é possível mapear quais os principais problemas encontrados pelo consumidor, em quais regiões, em qual faixa de idade, em quais fornecedores, em quais produtos ou serviços [...]”.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na análise dos dados apresentados no **Quadro 10**, observou-se que todas as categorias estabelecidas estavam devidamente contempladas. Isso evidenciou a importância do Eixo Temático “Políticas Públicas” na pesquisa que abordou o Estudo de Caso do Portal *Consumidor.gov.br*. Portanto, foi possível inferir que o Eixo Temático "Políticas Públicas" desempenhou um papel relevante na condução da pesquisa, dada a participação ativa dos sujeitos envolvidos, o que, por sua vez, validou as categorias identificadas por meio da triangulação.

Como próximo passo, a seção subsequente se voltará para a análise do Eixo Temático “Experiência do Usuário”.

4.5 Eixo temático da Experiência do Usuário

O eixo "Experiências do Usuário" (ET5) em relação ao Portal *Consumidor.gov.br* estava sintonizado com a pergunta 5 do questionário aplicado. Essa indagação direcionada aos entrevistados teve como intuito avaliar como cada um deles percebeu a eficácia, a acessibilidade e a capacidade do Portal em solucionar as questões dos consumidores. Dessa maneira, buscou-se a opinião dos entrevistados para entender como tornar o Portal mais atrativo, visando aumentar sua utilização. Os resultados dessa categorização estão disponíveis no **Quadro 11** a seguir.

Quadro 11: Eixo temático da Experiência do Usuário

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Experiência do Usuário	5	C1.	<p>E4: “Apesar de algumas dificuldades iniciais quanto ao login, e depois mudanças relacionadas ao acesso via Gov.Br, [...]”.</p> <p>E9: “Eu acho que quando o consumidor.gov nasceu e a gente precisava testar modelos, fazer com que ele registrasse a reclamação dele [...]”.</p>
		C2.	<p>E1: “A seleção dos órgãos auditados foi feita com base na Pesquisa TIC Domicílios 2015-2016, identificando as áreas gestoras dos serviços públicos mais procurados pelos usuários”.</p> <p>E3: “Entendo que a usabilidade da plataforma é simples e não oferece dificuldade para os consumidores”.</p> <p>E8: “A interface foi projetada para ser acessível a pessoas com diferentes níveis de habilidades digitais, incluindo aquelas com deficiências visuais ou motoras. Isso garante que o portal seja inclusivo e acessível a todos os consumidores”.</p>
		C3.	<p>E4: “[...] o custo de estabelecer parcerias com empresas pouco demandadas não justifica sua inclusão - e podem ser atendidas pelos Procons”.</p>
		C4.	<p>E8: “[...] a interface do Portal Consumidor.gov.br foi desenvolvida com foco na eficácia e na simplicidade, visando ao objetivo principal de resolver problemas e conflitos de forma eficiente entre consumidores e empresas”.</p>
		C5.	<p>E1: “A escolha foi baseada em critérios como controle, melhoria contínua e interface com o usuário”.</p>
		C6.	<p>E8: “É importante que o portal continue a ser avaliado e aprimorado para garantir que continue a ser uma ferramenta eficaz na resolução de disputas de consumo no Brasil”.</p>

		C7.	<p>E6: “Acredito que sim, pois a quantidade de reclamações com uma resolução positiva é altíssima, algo que nunca foi visto com o sistema anterior (SINDEC)”.</p> <p>E7: “[...] o próprio consumidor se cadastra, faz sua reclamação, faz seu pedido, aceita ou não a proposta do fornecedor e ainda avalia aquele fornecedor, com facilidade no uso da ferramenta e celeridade”.</p> <p>E10: “Acho que os índices de solução falam por si. Considero um dos portais de solução extrajudicial de conflitos de consumo mais efetivo”.</p>
		C8.	<p>E5: “[...] considerando as informações que aconteceram, situações de desvios de finalidade e mau uso identificados pela SENACON”.</p> <p>E8: “A interface incorpora medidas de segurança robustas para proteger as informações pessoais dos consumidores e garantir a confidencialidade das reclamações”.</p>
		C9.	<p>E1: “Em 2018, foi reconhecido como o melhor serviço digital federal pela Controladoria Geral da União (CGU) em uma avaliação que considerou planejamento, foco no cidadão e monitoramento”.</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Com base na análise dos dados apresentados no **Quadro 11**, observou-se que todas as categorias estabelecidas estavam devidamente contempladas. Isso evidenciou a importância do Eixo Temático "Experiência do Usuário" na pesquisa que abordou o estudo de caso do Portal *Consumidor.gov.br*. Portanto, foi possível inferir que o Eixo Temático “Experiência do Usuário” desempenhou um papel relevante na condução da pesquisa, dada a participação ativa dos sujeitos envolvidos, o que, por sua vez, validou as categorias identificadas por meio da triangulação.

Como próximo passo, a seção subsequente se voltará para a análise do Eixo Temático "Objetivos do Portal".

4.6 Eixo temático dos Objetivos do Portal

O eixo “Objetivos do Portal” (ET6) em relação ao Portal *Consumidor.gov.br* estava sintonizado com a pergunta 6 do questionário aplicado. Essa indagação levou os entrevistados a se manifestarem sobre se as regras atuais atendem aos objetivos para os quais o Portal se destina. Para tanto, objetivou avaliar questões, como o Termo de Uso do Serviço, a utilização dos dados para elaboração e aprimoramento de políticas públicas, se cumpre o seu papel levando um serviço público a lugares onde não existem órgãos de defesa do consumidor, etc. Os resultados dessa categorização estão disponíveis no **Quadro 12** a seguir:

Quadro 12: Eixo temático do Objetivo do Portal

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Objetivo do Portal	6	C1.	
		C2.	E2: “[...] é uma ferramenta que amplia o acesso a direitos, fornecendo aos consumidores mais uma forma de buscar a resolução de seus conflitos de consumo, principalmente naquelas localidades em que não há um órgão de defesa do consumidor”.
		C3.	E6: “O portal tem o objetivo de ser um facilitador entre empresas, consumidores, e Procons, dando total autonomia aos gestores públicos de usarem informações na proteção dos direitos dos consumidores”.
		C4.	E1: “[...] o Consumidor.gov.br é uma plataforma onde o consumidor interage diretamente com as empresas registradas para resolver suas queixas, sem a intermediação de órgãos de defesa do consumidor”. E2: “[...] uma alternativa para o consumidor resolver seu problema diretamente com as empresas cadastradas”.
		C5.	E8: “[...] a eficácia das regras ainda está sujeita a revisões contínuas e adaptações para lidar com as mudanças nas dinâmicas de consumo e nos desafios emergentes”. E9: “[...] muito embora o poder público tenha encontrado seus caminhos para sustentar a plataforma, eu acho que ele não conseguiu fôlego para evoluir naquilo que ela demandaria”.
		C6.	E1: “[...] as informações no banco de dados podem contribuir para a adoção de medidas coletivas contra práticas injustas no mercado”. E8: “É crucial que o governo e as partes interessadas continuem a monitorar o funcionamento do portal, coletar <i>feedback</i> dos usuários e ajustar as regras conforme necessário para garantir que o

			Consumidor.gov.br continue a atender ao seu objetivo [...]”.
		C7.	E1: “Se o consumidor não ficar satisfeito com o tratamento da reclamação, ele ainda pode recorrer a órgãos de defesa do consumidor locais ou ao Poder Judiciário. O Consumidor.gov.br não substitui esses serviços, mas oferece uma alternativa para resolver problemas diretamente com as empresas”.
		C8.	E8: “[...] as regras incorporam princípios de transparência, privacidade e acessibilidade, garantindo que a plataforma seja segura [...]”.
		C9.	E7: “[...] pois os indicadores do Portal ainda demonstram altos índices de resolução das situações colocadas pelos consumidores”.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No **Quadro 12**, todas as categorias estavam cobertas, o que demonstrou que os Eixos Temáticos estavam alinhados com o estudo. Dessa forma, ao serem questionados, todos entrevistados conseguiram, de alguma forma, expressar sua opinião/sentimento sobre o eixo temático, incluindo-o em alguma das categorias definidas no estudo. Na próxima parte, iremos analisar o tópico da “Gerência” e como os entrevistados contribuíram para a pesquisa.

4.7 Eixo temático da Gerência

O eixo da “Gerência” (ET7) estava relacionado à Secretaria Nacional do Consumidor opera junto ao Sistema Nacional de Defesa do Consumidor. A Senacon é o órgão responsável pela gestão, disponibilização e manutenção do *Consumidor.gov.br*, bem como pela articulação com demais órgãos e entidades, entre eles os PROCON`s. Esse questionamento estava relacionado à pergunta 8 e objetivou entender a relação do gerenciamento do Portal pela SENACON e sua relação com o SINDEC.

A seguir, o **Quadro 13** apresenta os resultados dessa categorização.

Quadro 13: Eixo temático da Gerência

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Gerência	8	C1.	E1: “O Consumidor.gov.br está sob a Coordenação-Geral do Sindec na estrutura da Senacon, evitando a necessidade de criar estrutura com novos cargos e gastos, o que seria mais um obstáculo na criação do portal”. E9: “[...] para contornarmos o grande desafio que foi a questão da TI, nós tivemos algumas políticas que foram estruturadas em âmbito da própria Presidência

			da República, que possibilitaram o desenvolvimento dessa plataforma”.
		C2.	
		C3.	E1: “A Senacon é responsável pela gestão do Consumidor.gov.br, enquanto a Diretoria de Tecnologia de Informação e Comunicação do Ministério da Justiça cuida da infraestrutura de TI da plataforma”. E2: “[...] foram formalizadas parcerias com diversos órgãos, notadamente Procons, Defensorias Públicas, Ministérios Públicos, Tribunais de Justiça, Agências Reguladoras, entre outros. Por meio dessas parcerias, tem sido possível ampliar continuamente o acesso à plataforma”.
		C4.	
		C5.	E9: “O Consumidor.gov.br foi desenvolvido em ondas, todas as ondas foram pilotadas, a gente tinha um MVP, nunca tinha ouvido falar disso, mas isso foi determinante e essa carga de tanto de discussão do âmbito do desenvolvimento do modelo do negócio até o desenvolvimento da própria plataforma [...]”.
		C6.	E2: “As reclamações são acompanhadas de forma coletiva, pois o foco desse monitoramento é aprimorar as políticas de defesa dos consumidores que possam beneficiar toda a sociedade”. E8: “Ela propicia um ambiente de debates para o fortalecimento de políticas públicas em todas as esferas”.
		C7.	E2: “[...] a Senacon conta com o apoio de 15 (quinze) órgãos gestores, entre Procons, Ministérios Públicos e Defensorias Públicas, para a realização do acompanhamento das reclamações, bem como pelo monitoramento da conduta dos fornecedores em seu âmbito de atuação”.
		C8.	
		C9.	E9: “[...] eu me recordo muito bem que a época do desenvolvimento foi a primeira vez que eu tive contato com o que seria o que hoje a gente vê tanto, de maneira mais exaustiva, a metodologia ágil”.

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

Após análise dos dados obtidos por meio da categorização, tornou-se evidente que nem todas as categorias previamente estabelecidas estavam presentes, como é o caso da C2 – Inclusão Digital, C4 – Motivação Para Criação do Portal e C8 – Segurança dos Dados. Nesse contexto, foi importante observar que, no âmbito do eixo temático “Gerência”, essas categorias não foram validadas. Contudo, vale ressaltar que a ausência dessas categorias no eixo temático

ET 7 não as torna inválidas, mas indica que não são pertinentes nesse contexto. Com essa compreensão, parte-se para a análise do eixo temático "Contribuições" no próximo tópico.

4.8 Eixo temático das Contribuições

O eixo temático “Contribuições” (ET8) em relação ao Portal *Consumidor.gov.br* estava alinhado com as perguntas 9, 10 e 12 do questionário aplicado. A indagação 9 questionou ao entrevistado se o Portal *Consumidor.gov.br* vem contribuindo para melhorar a integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor. Já a pergunta 10, por sua vez, se relacionou com a 9, no sentido de indagar o entrevistado acerca de alguma fonte que demonstrasse se o Portal reduziu, de alguma forma, as demandas nos Procons ou no sistema judiciário. Todos concordaram que ajudou a reduzir, mas não existe um estudo científico relativo a essa questão.

No que tange à pergunta 12, questionou sobre a integração com o Portal Gov.br. Evidenciou-se que os entrevistados enxergam com bons olhos essa integração, embora alguns tenham considerado que cidadãos com dificuldades em lidar com sistemas digitais possam enfrentar desafios. Os resultados dessa categorização estão disponíveis no **Quadro 14** a seguir:

Quadro 14: Eixo temático Contribuições

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Contribuições	9, 10, 12	C1.	E1: “[...] essa implementação também gerou questionamentos por parte de órgãos como Procons, Ministério Público, OAB e Defensoria Pública, que levantaram dúvidas sobre a necessidade e a complexidade desse processo de certificação. Especialmente para cidadãos mais vulneráveis, o cadastro na plataforma Gov.br pode ser desafiador”.
		C2.	E1: “Na medida em que amplia o atendimento aos consumidores, estimula a competitividade pela melhoria da qualidade de produtos, serviços e do relacionamento entre consumidores e empresas. Ela vem contribuindo para a integração dos cidadãos ao sistema de resolução de conflitos”. E5: “[...] é imprescindível avaliar e tratar as eventuais dificuldades de acesso dos públicos mais vulneráveis e pouco incluídos digitalmente”.
		C3.	E1: “A integração já está em andamento em alguns tribunais, como o Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios (TJDFT) e o

			<p>Tribunal Regional Federal da 1ª Região (TRF 1ª Região)”.</p> <p>E5: “[...] até o momento são mais de 4.5 milhões de consumidores cadastrados e quase 7 milhões de reclamações finalizadas”.</p>
		C4.	<p>E6: “[...] o portal tem sido uma ferramenta extremamente valiosa para o cidadão no que tange aos seus direitos quanto consumidor”.</p>
		C5.	<p>E1: “[...] foram estabelecidas cooperações com agências reguladoras, como a Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC) e a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL), que adotam o Consumidor.gov.br como plataforma oficial de atendimento às reclamações de consumo. Acordos similares foram firmados com o Instituto Nacional de Seguro Social (INSS) para lidar com reclamações relacionadas a empréstimos consignados e com o Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) para questões de crédito rural”.</p> <p>E4: “Mudou a forma de fazer o login, e isso talvez tenha sido um complicador, [...]”.</p>
		C6.	<p>E1: “[...] aprimora as políticas de prevenção de condutas que violem direitos do consumidor, reforça a transparência nas relações de consumo [...]”.</p> <p>E9: “[...] o Consumidor.gov é o grande protagonista dessa experiência existente hoje de consumidores com plataformas para resolução de conflitos do ponto de vista de políticas públicas [...]”.</p>
		C7.	<p>E1: “A plataforma também colaborou com a Secretaria Nacional do Consumidor (Senacon) e o Poder Judiciário do Rio Grande do Sul em ações conjuntas para a redução de litígios judiciais”.</p> <p>E4: “Sei que foi realizada parceria com o CNJ e tribunais que passaram a exigir que o cidadão tente resolver as demandas utilizando primeiro o Consumidor.gov.br e, no caso de insucesso, buscar instâncias da justiça comum – um efeito esperado é a desjudicialização - que é boa para o cidadão por ser mais célere e menos custosa para o Estado”.</p>
		C8.	<p>E1: “A implementação da necessidade de níveis de certificação, como os níveis PRATA e OURO da Conta Gov.br, trouxe benefícios significativos para a plataforma</p>

			<p>Consumidor.gov.br. Essa medida visa garantir a segurança e autenticidade das transações, especialmente quando envolvem dados pessoais e confirmação de identidade dos consumidores. Além disso, reduziu consideravelmente a possibilidade de terceiros não autorizados realizarem cadastros ou reclamações em nome de outras pessoas”.</p> <p>E5: “[...] acredito que a certificação do Gov.br diminui chances de desvios e mau uso da plataforma [...]”.</p> <p>E8: “A questão da segurança dos dados e o armazenamento das informações no portal Consumidor.gov.br são tratadas com rigor para proteger a privacidade e a confidencialidade dos usuários”.</p>
		C9.	<p>E1: “O Decreto Presidencial nº 10.197, de janeiro de 2020, oficializou o Consumidor.gov.br como a plataforma oficial da Administração Pública Federal para autocomposição em disputas de consumo. Isso se alinha ao projeto de unificação dos canais digitais do governo federal e promove a desburocratização e a digitalização dos serviços governamentais.”</p>

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

No **Quadro 14**, observou-se que todas as categorias foram abrangidas, o que evidenciou a congruência dos Eixos Temáticos com a pesquisa. Nesse sentido, ao serem indagados, todos os entrevistados conseguiram, de alguma forma, expressar suas opiniões e sentimentos relacionados aos eixos temáticos, inserindo-os em uma das categorias previamente estabelecidas no estudo. Na próxima seção, aprofunda-se na análise do tópico “Segurança” e examina as contribuições dos entrevistados para esta pesquisa.

4.9 Eixo Temático da Segurança

O eixo temático “Segurança” (ET10) buscou relação com a questão 11. Na referida pergunta, os entrevistados responderam acerca da segurança dos dados e armazenamento das informações do Portal *Consumidor.gov.br*. Os resultados dessa categorização estão disponíveis no **Quadro 15** a seguir:

Quadro 15: Eixo temático da Segurança

Eixos temáticos	Questões	Categorias	Unidade de Registro
Segurança	11	C1.	E9: “O Consumidor.gov tinha padrões que naquela época se demonstraram muito elevados do ponto de vista de segurança da informação, de armazenamento desses dados pessoais etc.”.
		C2.	
		C3.	
		C4.	
		C5.	
		C6.	E1: “[...] dados demográficos, como faixa etária, gênero e região, podem ser usados de forma não individualizada apenas para fins estatísticos”.
		C7.	
		C8.	E1: “Ao utilizar o Consumidor.gov.br, os usuários concordam com os Termos de Uso da plataforma, que incluem uma Política de Uso de Dados”. E4: “O site sempre utilizou certificado digital A1 para criptografar o trânsito de dados. O banco de dados <i>Oracle</i> e a aplicação hoje estão hospedados na nuvem <i>Oracle OCI</i> , que tem diversas camadas de segurança, sempre no estado da arte”.
		C9.	

Fonte: Dados da pesquisa (2023).

A ausência de unidade de registro para as categorias C2, C3, C4, C5, C7 e C9 evidenciou a complexidade e multifacetada natureza do tema. Observou-se que uma das preocupações mais relevantes de qualquer sistema, portal ou base de dados não se encaixou de maneira clara e definida nesta pesquisa. Esse fato dificultou a criação de uma unidade de registro coesa para esse eixo temático.

Na próxima seção, parte-se para a análise dos contextos, avanços e desafios que podem ser depreendidos a partir dos resultados obtidos.

4.10 Contextos, avanços e desafios

Neste tópico, apresentam-se os resultados alcançados pela Análise de Conteúdo das dez entrevistas realizadas por meio do exame sistemático de nove eixos temáticos, previamente explorados nos subtópicos anteriores. Com efeito, traz-se à luz uma visão panorâmica dos principais contextos, avanços e desafios apontados pelas categorias em relação aos eixos temáticos. Para tanto, a seguir, a **Tabela 5** ilustra a presença e a ausência das categorias nos eixos temáticos, tendo em cada extremidade a média dessa presencionalidade em percentual, seja por *Eixo temático* (horizontal), seja por *Categoria* (vertical).

Tabela 5: Síntese dos percentuais de presença/ausência das categorias em cada eixo temático

Categorias Eixos temáticos	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	%
ET1										100%
ET2										100%
ET3										88%
ET4										100%
ET5										100%
ET6										88%
ET7										66,6%
ET8										100%
ET9										33%
%	88,8%	77,7%	88,8%	66,6%	88,8%	100%	88,8%	88,8%	88,8%	86,3%

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A partir dos dados da **Tabela 5**, pode-se depreender que os resultados da análise apontaram para um índice de relevância considerável nas categorias avaliadas, alcançando uma média total de 86,3% das categorias. A categoria com menor percentual foi a C4 - Motivação para criação do portal, registrando 66%, enquanto a categoria com o maior percentual foi a C6 - Objetivo do portal, com 100%. Quanto aos eixos temáticos, o percentual médio total foi de 77%, com cinco eixos (ET1, ET2, ET4, ET5 e ET8) atingindo 100%, e o eixo ET9 – Segurança apresentando o menor percentual, com 33%. Ao cruzar os percentuais médios totais de categoria (86,3%) e de eixo temático (77%), obteve-se uma média geral de eixo por categoria

de 89,2%, indicando uma alta presencialidade. Esse foi o contexto geral apreendido por meio da Análise de Conteúdo.

Em relação aos desafios, esses estão relacionados aos eixos com menor presença de categoria, sendo o ET9 - Segurança, com 33%, o mais desafiador, seguido pelo ET7 - Gerência, com 66%. Em terceiro lugar, com 88%, estão os eixos ET3 - Dificuldades e ET6 - Objetivos do Portal. No entanto, considerando a média de 86,3%, podem ser considerados satisfatórios. Recomenda-se, portanto, um aprofundamento nos estudos relacionados aos eixos ET9 e ET7.

No que diz respeito aos avanços desta pesquisa, os resultados demonstraram que as categorias, com uma média de 86,3%, podem ser utilizadas em estudos posteriores para aprimorar o conhecimento sobre o Portal do Consumidor e para analisar, em sentido *lato*, a transformação digital em políticas públicas. Quanto à transformação digital, tema central do estudo, destacou-se a Categoria C9 - Transformação digital como instrumento de políticas públicas, que teve 88,8%, acima da média das categorias (86,3%). A Categoria C6 - Políticas Públicas obteve, por sua vez, 100%, sendo, inclusive, a única a alcançar esse percentual. Isso sugeriu que o Portal do Consumidor é percebido como parte da transformação digital, impactando as políticas públicas relacionadas aos consumidores e, de forma mais ampla, o próprio consumo. Esses resultados responderam aos objetivos específicos (iii) e (iv) apresentados no início deste estudo.

Com base nesses resultados, pode-se responder aos supracitados objetivos desta pesquisa, da seguinte forma:

Objetivo (iii): esta pesquisa caracteriza o uso da plataforma *Consumidor.gov.br* e seus reflexos na integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor. Isso foi feito, por meio de entrevistas, das quais se apreendeu as categorias e os eixos que obtiveram uma média cruzada de 89,2%, que foi um excelente indicador, considerando a variabilidade das respostas e a quantidade de possibilidades (ou seja, são nove categorias, em nove eixos, com dez entrevistados distintos);

Objetivo (iv): a partir dos desafios identificados nos eixos ET9 e ET7, recomenda-se que sejam realizadas melhorias no Portal *Consumidor.gov.br*, visando aprimorar a experiência dos usuários e fortalecer a segurança e a gerência da plataforma. Com isso, é possível contribuir para uma integração mais eficaz dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor.

Esses foram, portanto, os contextos, os desafios e os avanços trazidos por este trabalho para o exame da Transformação digital nas políticas públicas. Isso foi feito por meio da Análise de Conteúdo realizada nas respostas das dez entrevistas com especialistas que participaram da

propositura e/ou da implementação do referido Portal do consumidor. No próximo capítulo, tem-se as considerações finais desta investigação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste estudo, buscou-se analisar os desafios enfrentados para a ampliação da oferta de um serviço público por meio da transformação digital. Para se alcançar esse objetivo, foi realizado um Estudo de Caso, que se dirigiu sobre o Portal *Consumidor.gov.br*. Como delineado na introdução, esta pesquisa almejou quatro objetivos específicos, a saber: (i) identificar as tecnologias, finalidades e características do processo de transformação digital no governo federal; (ii) descrever o processo de implantação do Portal *Consumidor.gov.br* à luz das ações de transformação digital; (iii) caracterizar o uso da plataforma *Consumidor.gov.br* e seus reflexos na integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor; e (iv) propor recomendações no que se refere a melhorias do Portal *Consumidor.gov.br*. Para cumprir esses objetivos que foram todos alcançados, quatro capítulos foram desdobrados.

No que tange ao primeiro objetivo, identificaram-se as tecnologias, as finalidades e as características do processo de transformação digital no governo federal. Esse entendimento foi trazido à luz por meio dos estudos explicitados no Capítulo 2, sobretudo nos tópicos 2.2, 2.3, 2.4 e 2.5. Esse levantamento foi essencial para compreender como as instituições públicas buscaram se adaptar às demandas da sociedade em uma era digital.

O segundo objetivo foi uma análise detalhada do processo de implantação do Portal *Consumidor.gov.br*. Isso foi realizado também no Capítulo 2, em especial no tópico 2.6. Essa retomada histórica permitiu depreender como as ações de transformação digital foram aplicadas na prática, fornecendo descobertas sobre a implementação de políticas públicas nesse contexto.

O terceiro objetivo foi obtido por meio das entrevistas realizadas com 10 especialistas que participaram da propositura e/ou implementação do uso da plataforma *Consumidor.gov.br*. Com essas entrevistas, analisaram-se os reflexos desse portal na integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor, pelo ângulo de especialistas. Os resultados destacaram o impacto positivo da plataforma na interação entre consumidores e instituições governamentais, tanto que se alcançou o índice de 89,2% no cruzamento de eixo por categoria.

Ao abordar o quarto objetivo, este estudo trouxe recomendações para melhorias no Portal *Consumidor.gov.br*. As sugestões visaram aprimorar a experiência dos usuários e fortalecer a segurança e gerência da plataforma, pois tanto o ET9- Segurança quanto o ET7 – Gerência obtiveram os menores indicadores: 33% e 66%, respectivamente – ambos inferiores à média de 77% dos eixos. Logo, propõe-se que, para que haja uma integração mais eficaz dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor, esses aspectos

devem estar mais presentes nos prismas dos especialistas, os quais, ressalta-se, participaram ativamente da construção do referido portal.

De forma geral, os resultados desta pesquisa demonstraram que a transformação digital desempenha um papel fundamental na modernização do setor público e na melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos. O Portal *Consumidor.gov.br* é um exemplo de como a tecnologia pode ser aplicada para promover uma interação mais eficaz entre governo e sociedade. Isso ficou patente, porque esse portal fortalece os direitos dos consumidores e contribui, ao mesmo tempo, para uma administração pública mais transparente e acessível, como apontaram as nove categorias propostas, cada uma a seu modo.

Além disso, as recomendações apresentadas neste estudo têm o potencial de orientar futuras ações de aprimoramento da plataforma. Isso decorre, porque, ao se observar o aspecto da segurança e da gerência, promove-se o atendimento às necessidades que, por vezes, não estão sendo observadas por aqueles que estão criando as soluções, mas que não podem ser ignoradas. Acrescenta-se que as categorias apresentadas, bem como os eixos temáticos, devido à sua alta presencialidade nas falas dos entrevistados, podem ser utilizados em outras pesquisas envolvendo, inclusive outras plataformas digitais de serviços do governo e aprimorar os resultados aqui alcançados.

Sobre as limitações deste estudo, cabe ressaltar que a análise concentrada no Portal *Consumidor.gov.br* pode limitar a generalização das conclusões para outros contextos e plataformas. Isso decorre, uma vez que as características e as circunstâncias podem variar significativamente de política pública para política pública, bem como de plataforma para plataforma. Ademais, esta pesquisa utilizou entrevistas estruturadas por e-mail e/ou por meio da plataforma *Microsoft Teams* como método de coleta de dados, sendo selecionados apenas especialistas. Isso pode ter resultado em um viés de seleção de participantes, excluindo aqueles que não participaram da propositura ou da implementação. Sugere-se, então, que, em estudos ulteriores, sejam acrescentados outros tipos de participantes como cidadãos que utilizam a plataforma de maneira regular, bem como profissionais da organização que apoiam o portal, mas que não estiveram presente em sua propositura e/ou implementação.

Como contribuições, as recomendações propostas neste estudo podem beneficiar aprofundamento adicional, considerando um planejamento mais detalhado de implementação e monitoramento do referido portal. Salienta-se, também, que a rápida mudança das tecnologias digitais e dos ambientes on-line pode afetar a relevância das conclusões e recomendações em um curto período de tempo. Portanto, é essencial que a plataforma *Consumidor.gov.br* e iniciativas semelhantes estejam preparadas para se adaptar a essas mudanças. Logo, a

significância de se propagarem estudos como este, que se atentam ao exame da aplicação de políticas públicas por meio do processo de transformação digital.

Por conseguinte, este estudo subsidia a compreensão sobre o tema da transformação digital no governo federal e destaca o impacto positivo do Portal *Consumidor.gov.br* na integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor. Mesmo havendo as limitações identificadas, o foco no Estudo de Caso apresentou resultados significativos que podem, em pesquisas futuras, promover a validação das categorias e dos eixos temáticos, aqui, depreendidos. Logo, cabe a todos nós avançar em prol da transformação digital que, de modo insofrecível, atinge toda a sociedade e, como se pôde acompanhar nesta investigação, traz avanços para as políticas públicas e, em geral, para a inclusão digital dos consumidores brasileiros.

REFERÊNCIAS

ACCENTURE. **Digital government**: “good enough for government” is not good enough. 2016. Disponível em:

<https://www.afyonluoglu.org/PublicWebFiles/eGovReports/Accenture/2016-Accenture-Digital-Citizen-Experience-Pulse-Survey.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

ACCENTURE. **Digital government**: pathways to delivering public services for the future. 2016. Disponível em: <https://observatoriodigital.gob.cl/sites/default/files/accenture-digital-government-pathways-to-delivering-public-services-for-the-future.pdf>. Acesso em: 10 set. 2022.

AGÊNCIA NACIONAL DE TELECOMUNICAÇÕES. **Painéis de dados**. 2023. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/infraestrutura/panorama>. Acesso em: 22 set. 2023.

ALBERTIN, A. L.; ALBERTIN, R. M. M. Transformação digital: gerando valor para o “novo futuro”. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 1, p. 26-29, 2021. Disponível em:

https://www.academia.edu/80487118/Transforma%C3%A7%C3%A3o_digital_gerando_valor_para_o_novo_futuro. Acesso em: 14 abr. 2023.

ARMOND, L. S. R.; DEZIDÉRIO, C. O. A evolução do direito do consumidor: as novidades trazidas ao direito consumerista pela plataforma consumidor.gov e pela lei do superendividamento. **Revista Eletrônica de Ciências Jurídicas**, v. 1, n. 1, p. 1-22, 2022. Disponível em: <http://fadipa.educacao.ws/ojs-2.3.3-3/index.php/cjuridicas/article/view/440/pdf>. Acesso em: 13 jan. 2023.

BANNISTER, F.; CONNOLLY, R. The trouble with e-government: using a public value framework to understand and improve e-government. **European Journal of Information Systems**, v. 20, n. 3, p. 360-371, 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições, 2016.

BERNARDES, M. B. **Democracia na Sociedade Informacional**: políticas necessárias ao desenvolvimento da democracia digital nos municípios brasileiros. 2011. Dissertação (Mestrado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/95322>. Acesso em: 3 fev. 2023.

BERTOT, J. C.; JAEGER, P. T.; GRIMES, J. M. Using ICTs to create a culture of transparency: E-government and social media as openness and anti-corruption tools for societies. **Government Information Quarterly**, v. 27, n. 3, p. 264-271, 2010. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X10000201>. Acesso em: 24 fev. 2023.

BERTOTTI, P. S. S.; CÂNDIDO, A. C.; VITAL, L. P. Diagnóstico do processo de implantação do INSS Digital: perspectivas da gestão da informação. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 1, p. 456-483, jan./mar. 2021. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/101248>. Acesso em: 13 fev. 2023.

BOSCHMA, R. A. Proximity and innovation: a critical assessment. *Regional Studies*, v. 39, n. 1, p. 61-74, 2005. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0034340052000320887>. Acesso em: 13 mar. 2022.

BRAGANÇA, F.; BRAGANÇA, L. F. Resolução digital de conflitos de consumo: um estudo comparado de funcionamento e eficiência entre o consumidor.gov.br e a RLL. *In: LOURENÇO, H. et al. Leituras de solução de conflitos*. Rio de Janeiro: Pembroke Collins, 2019. p. 30-42.

BRASIL. Comitê Central de Governança de Dados (CCGD). **Guia de boas práticas – LGPD**. 2020b. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/seguranca-e-protecao-de-dados/guias/guia_lgpd.pdf. Acesso em: 2 jul. 2022.

BRASIL. Decreto de 3 de abril de 2000 (Revogado). Institui grupo de trabalho interministerial para examinar e propor políticas, diretrizes e normas relacionadas com as novas formas eletrônicas de interação. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 4 abr. 2000. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2000/dnn8917.htm. Acesso em: 9 jun. 2022.

BRASIL. Decreto de 29 de outubro de 2003. Institui Comitês Técnicos do Comitê Executivo do Governo Eletrônico e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 30 out. 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/dnn/2003/dnn10007.htm. Acesso em: 19 jul. 2023.

BRASIL. Decreto nº 2.181, de 20 de março de 1997. Dispõe sobre a organização do Sistema Nacional de Defesa do Consumidor - SNDC, estabelece as normas gerais de aplicação das sanções administrativas previstas na Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, revoga o Decreto Nº 861, de 9 julho de 1993, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 21 mar. 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d2181.htm. Acesso em: 2 fev. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 12 ago. 2009. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6932.htm. Acesso em: 19 jan. 2023.

BRASIL. Decreto 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 18 jan. 2016a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8638impressao.htm. Acesso em: 8 abr. 2022.

BRASIL. Decreto nº 8.936, de 19 de dezembro de 2016. Institui a Plataforma de Cidadania Digital e dispõe sobre a oferta dos serviços públicos digitais, no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 20 dez. 2016b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/decreto/D8936.htm. Acesso em: 10 fev. 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**: seção 1, Brasília, DF, 11 abr. 2019b. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/D9756.htm. Acesso em: 27 fev. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.024, de 20 de setembro de 2019. Regulamenta a licitação, na modalidade pregão, na forma eletrônica, para a aquisição de bens e a contratação de serviços comuns, incluídos os serviços comuns de engenharia, e dispõe sobre o uso da dispensa eletrônica, no âmbito da administração pública federal. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 23 set. 2019a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D10024.htm. Acesso em: 28 jun. 2022.

BRASIL. Decreto nº 10.197, de 2 de janeiro de 2020. Altera o Decreto nº 8.573, de 19 de novembro de 2015, para estabelecer o Consumidor.gov.br como plataforma oficial da administração pública federal direta, autárquica e fundacional para a autocomposição nas controvérsias em relações de consumo. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 3 jan. 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/decreto-n-10.197-de-2-de-janeiro-de-2020-236403675>. Acesso em: 30 jun. 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. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 29 abr. 2020a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/d10332.htm. Acesso em: 04 jun. 2022.

BRASIL. Governo Digital. **Govtech Maturity Index 2022**. 2023. Disponível em <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/@@search?SearchableText=GOVTECH%20MATURITY%20INDEX%202022>. Acesso em: 4 nov. 2023.

BRASIL. Governo Digital. **Painel de serviços**. 2023c. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/central-de-qualidade/painel-de-monitoramento-de-servicos-federais/#ancora-geral>. Acesso em: 4 nov. 2023.

BRASIL. Lei nº 12.965, de 23 de abril de 2014. Estabelece princípios, garantias, direitos e deveres para o uso da Internet no Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 24 abr. 2014. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112965.htm. Acesso em: 28 jun. 2022.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13709compilado.htm. Acesso em: 27 fev. 2022.

BRASIL. Medida Provisória nº 2.200-2, de 24 de agosto de 2001. Institui a Infraestrutura de Chaves Públicas Brasileiras – ICP-Brasil. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, 27 ago. 2001. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/antigas_2001/2200-2.htm. Acesso em: 28 jun. 2022.

BRASIL. Ministério da Economia. **Kit de Transformação de Serviços Públicos**. 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/planejamento/cidadania-digital/brasil-eficiente-cidadania-digital/transformacao-de-servicos-1/transformacao-de-servicos>. Acesso em: 2 jul. 2022.

BRASIL. Ministério da Justiça e Segurança Pública. **Organograma geral**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mj/pt-br/aceso-a-informacao/institucional/organogramas/>. Acesso em: 10 nov. 2023.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Programa wi-fi Brasil**. 2022a. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/wi-fi-brasil>. Acesso em: 2 jul. 2022.

BRASIL. Ministério das Comunicações. **Wi-fi Brasil**. Brasília: Ministério das Comunicações, 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mcom/pt-br/aceso-a-informacao/acoes-e-programas/programas-projetos-acoes-obras-e-atividades/wi-fi-brasil> Acesso em: 22 set. 2023.

BROGNOLI, C. A.; FERENHOF, H. A. Panorama da transformação digital no Brasil. *In: Transformação digital no setor público*. Novatec Editora, 2020. p. 37-58.

BROGNOLI, T. S.; FERENHOF, H. A. Transformação digital no governo brasileiro: desafios, ações e perspectivas. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 10, p. 1-11, jan. 2020. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7774794>. Acesso em: 14 mar. 2023.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2020.

CEPIK, M. A. C.; CANABARRO, D. R.; POSSAMAI, A. J. A institucionalização do SISP e a era digital no Brasil. *In: CEPIK, M. A. C.; CANABARRO, D. R. (org.). Governança de TI: transformando a administração pública no Brasil*. Porto Alegre: WS, 2010. Cap. 2. p.37-74.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração**: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORTIMIGLIA, M. N.; GHEZZI, A. Digital innovation in public sector: drivers, barriers, and boundary conditions. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 489-497, 2016.

COSTA, Y. C. S. **A proteção de dados sensíveis e a transparência no setor público federal**: desafios e práticas. Brasília, 2023.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Penso Editora, 2021.

DAVENPORT, T. H.; HARRIS, J. **Competing on analytics**: the new science of winning. Harvard Business Press, 2007.

DIAS, R.; MATOS, F. **Políticas públicas**: princípios, propósitos e processos. São Paulo: Atlas, 2019

DUARTE, C.; GIMENEZ, C. P. C. Aplicação da mediação como forma de tratamento de conflitos nas relações de consumo. *In*: LUCAS, D. C.; ARGERICH, E.; SERRER, F.; FORMENTINI, F. **Jurisdição, democracia e direitos humanos em novas perspectivas**. Bento Gonçalves: Associação Refletindo o Direito, 2017.

E-DIGITAL. **Estratégia brasileira de transformação digital**. 2018. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/centrais-de-conteudo/comunicados-mcti/estrategia-digital-brasileira/estrategiadigital.pdf>. Acesso em 7 maio 2022.

EMPRESA BRASIL DE COMUNICAÇÃO. Plataforma Gov.br atinge 130 milhões de usuários: número equivale a 80% da população acima de 18 anos no país. **Agência Brasil**, Brasília, 2022. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-06/plataforma-govbr-atinge-130-milhoes-de-usuarios>. Acesso em: 29 jun. 2022.

ESTEVES, J.; ALVES, M. An integrative framework for e-government research: governance, technology, and the agency theory. **European Journal of Information Systems**, v. 15, n. 3, p. 223-236, 2006.

FALEIROS JÚNIOR, J. L. M. Inovação, desenvolvimento e a Lei do Governo Digital (Lei nº 14.129/2021): perspectivas quanto às estruturas de governo como plataforma. **Inova Jur**, Belo Horizonte, v. 1, n. 1, 2022. Disponível em: <https://revista.uemg.br/index.php/inovajur/article/view/6614/4308>. Acesso em: 14 mar. 2023.

FIGUEIREDO, B. F. **Consumidor.gov.br**: a exigência de utilização da plataforma digital de solução adequada de conflitos antes do ajuizamento de ação de consumo como fator de eficiência do Poder Judiciário, à luz da análise econômica do Direito. Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Santa Catarina, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/215010>. Acesso em: 28 fev. 2022.

FERNANDES, C. M.; SIMÃO FILHO, A. A proteção do consumidor na sociedade da informação: uma análise da plataforma consumidor.gov.br. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE PROCESSO COLETIVO E CIDADANIA, 3., 2015, Ribeirão Preto, SP. **Anais [...]**. Ribeirão Preto, SP: Universidade de Ribeirão Preto, 2015. p. 467-474. Disponível em: <https://revistas.unaerp.br/cbpcc/article/view/539/625>. Acesso em: 16 abr. 2023.

- FILGUEIRAS, F.; FERNANDES, F. C.; PALOTTI, P. L. M. Digital transformation and public services delivery in Brazil. *In: CONGRESSO DO INCT.DD*, 1., 2018, Salvador, BA. **Anais [...]**. Salvador, BA, 2018. Disponível em: https://moodle.ufsc.br/pluginfile.php/2784780/mod_resource/content/2/Artigo%20de%20Refer%C3%Aancia_Digital%20Transformation%20and%20Public%20Services%20Delivery%20in%20Brazil.pdf. Acesso em: 23 jun. 2022.
- FRANZOLIN, C. J.; TURATTI, T. Plataforma consumidor.gov.br, desjudicialização do conflito de consumo e a interface com situações de vulnerabilidade do consumidor. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas (UNIFAFIBE)**, v. 9, n. 3, p. 104-140, 2020. Disponível em: <https://portal.unifafibe.com.br/revista/index.php/direitos-sociais-politicas-pub/issue/view/46>. Acesso em: 13 mar. 2023.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL-GARCIA, J. R. E-government and digital democracy: a comparative analysis from the perspective of public value. **E-Government in Public Administration**, p. 1-18, 2020.
- GIL-GARCIA, J. R.; HELBIG, N.; OJO, A. Being smart: emerging technologies and innovation in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 31, p. 11-18, jun. 2014. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X14001300>. Acesso em: 13 ago. 2022.
- GOVERNO DIGITAL. **Linha do tempo**. Gov.br, 2019. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/do-eletronico-ao-digital>. Acesso em: 19 jun. 2023.
- GUERRA, S.; SALINAS, N. S. C. Resolução eletrônica de conflitos em agências reguladoras. **Revista Direito GV**, São Paulo, v. 16, n. 1, p. 1-36, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/9CcgVHH6NnWcY5ZQGwQx99H/?lang=pt&format=pdf#:~:text=o%20meio%20de%20resolu%C3%A7%C3%A3o%20eletr%C3%B4nica,atividades%20sancionadoras%20da%20ag%C3%Aancia%20reguladora.&text=A%20ANS%20adotou%20um%20procedimento,de%20planos%20privados%20de%20sa%C3%BAde>. Acesso em: 2 jan. 2022.
- GÜNTER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/HMpC4d5cbXsdt6RqbrmZk3J/?lang=pt>. Acesso em: 18 ago. 2022.
- JARDIM, J. M.; SILVA, S. C. A.; NHARRELUGA, R. S. Análise de políticas públicas: uma abordagem em direção às políticas públicas de informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 14, n. 1, p. 2-22, abr. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/86sqfsg3NjNcXKfMxfg5C9v/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 abr. 2023.
- KOTARBA, M. Digital transformation of business models. **Foundations of Management**, v. 10, n. 1, p. 123–142, 2018. Disponível em: <https://sciendo.com/article/10.2478/fman-2018-0011>. Acesso em: 13 nov. 2022.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de informações gerenciais: administrando a empresa digital**. Porto Alegre: Bookman, 2022.

LEÃO, H. A. T. **Digitização de serviços públicos: um modelo para administração pública federal**. 2018. Dissertação (Mestrado Profissional em Computação Aplicada) – Universidade de Brasília, Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.realp.unb.br/jspui/handle/10482/34259>. Acesso em: 12 out. 2022.

LEÃO, P. A. S.; OLIVEIRA, J. C.; MAGALHÃES FILHO, J. C. O governo eletrônico e a nova administração pública. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 7, n. 1, p. 285-300, 2009. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6167784>. Acesso em: 20 abr. 2023.

LÉVY, P. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Folha de São Paulo, 2015.

MACHADO, R. C. R.; RIVERA, L. N. H. Democratização na era digital: desafios para um diálogo consciente e igualitário. **Revista Brasileira De Políticas Públicas**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 601-616, 2018. Disponível em: <https://www.rel.uniceub.br/RBPP/article/viewFile/4801/3649>. Acesso em: 12 set. 2023.

MAIOLINO, I.; TIMM, L. B. Como as plataformas digitais podem promover a desjudicialização: o caso do consumidor.gov. **Cadernos Jurídicos**, São Paulo, v. 21, n. 53, p. 81-93, jan./mar. 2020. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/142287>. Acesso em: 24 set. 2023.

MENDONÇA, F. M.; ZAIDAN, F. H. Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 25, n. 1, p. 295-320, 2019. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/EmQuestao/article/view/80311/50055>. Acesso em: 12 nov. 2022.

MILITÃO, L. O.; SILVEIRA, P. B.; LEÓN, A. J. C.; OLIVEIRA, L. P. S. Demandas do consumidor, resolução de conflitos on-line e inovação na administração pública: um estudo de caso da plataforma consumidor.gov no brasil no período de 2014-2019. **Teoria e Prática em Administração**, v. 10. N. 2, p. 81-91, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.21714/2238-104X2020v10i2-51147>. Acesso em: 14 set. 2023.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. *In*: MINAYO, M. C. S.; GOMES, S. F. D. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2011. Cap. 1. p. 9.

MISRA, H.; DAS, U. Role of connectivity in citizen centered e-governance in myanmar: learning from indian experience. *In*: PROCEEDINGS OF THE 2014 CONFERENCE ON ELECTRONIC GOVERNANCE AND OPEN SOCIETY: CHALLENGES IN EURASIA. p. 121-126, nov. 2014. Disponível em: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2729104.2729131>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MORTE-NADAL, T.; ESTEBAN-NAVARRO, M. A. Digital competences for improving digital inclusion in e-government services: a mixed-methods systematic review protocol. **International Journal of Qualitative Methods**, v. 21, 2022. <https://doi.org/10.25384/SAGE.c.5802483.v1>. Acesso em: 9 out. 2023.

MOURA, L. M. F.; BRAUNER, D. F.; JANISSEK-MUNIZ, R. Blockchain e a perspectiva tecnológica para a administração pública: uma revisão sistemática. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 24, n. 3, p. 259-274, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/fDJkpGFF4gH8xmgnLCYRB8z/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 abr. 2023.

MOURA, L. M. F.; LUCIANO, E. M.; PALACIOS, R. A.; WIEDENHÖFT, G. C. Exclusão digital em processos de transformação digital: uma revisão sistemática de literatura. **Gestão.org**, v. 18, n. 2, p. 198-213, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/view/249417>. Acesso em: 19 ago. 2022.

MOZINI, M. F.; ROCHA, R. X.; FUTER, S. P.; LIMA, T. A.; SILVA JUNIOR, L. H. Ampliação da prestação de serviços públicos a partir da transformação digital: estudo de caso do Portal consumidor.gov. **Revista dos Mestrados Profissionais**, Recife, v. 12, n. 1, p. 23-42, 2023. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/index.php/RMP/article/view/252804/43778>. Acesso em: 10 nov. 2023.

NAÇÕES UNIDAS. **E-government survey 2018**: gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies. United Nations, 2018. Disponível em: https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/documents/un/2018-survey/e-government%20survey%202018_final%20for%20web.pdf. Acesso em: 15 jun. 2023.

NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. Editora Blucher, 2020.

NIC.BR. Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação nos domicílios brasileiros**: pesquisa TIC Domicílios, 2021. 2022. Disponível em: <https://cetic.br/pt/arquivos/domicilios/2021/individuos/>.

NOUR, M. A.; ABDELRAHMAN, A. A.; FADLALLA, A. A context-based integrative framework for e-government initiatives. **Government Information Quarterly**, v. 25, n. 3, p. 448-461, 2008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0740624X07000123>. Acesso em: 16 abr. 2023.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA, R. R.; ZIVIANI, F. Processo de inovação no contexto de transformação digital: framework para gestão da inovação. *In*: ANAIS DO CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO-CIKI, 1., 2019, Porto Alegre. **Anais [...]**. Porto Alegre, 2019. Disponível em: <https://proceeding.ciki.ufsc.br/index.php/ciki/article/view/658/349>. Acesso em: 17 nov. 2022.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Agenda 2030. **Indicadores brasileiros para os objetivos de desenvolvimento sustentável**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em: 10 jun. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Recommendation of the Council on Digital Government Strategies**. Paris, June, v. 24, p. 2020, 2014. Disponível em: <http://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-governmentstrategies.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The e-Government Imperative**. OECD e-Government Studies, OECD Publishing, Paris. 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1787/9789264101197-en>. Acesso em 7 mar. 2022.

O'REILLY, T. Government as a platform. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, v. 6, n. 1, p. 13-40, 2011.

PAGANI, R. N.; KOVALESKI, J. L.; RESENDE, L. M. Methodi Ordinatio: a proposed methodology to select and rank relevant scientific papers encompassing the impact factor, number of citation, and year of publication. *Scientometrics*, v. 105, n. 3, p. 2109-2135, 2015. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11192-015-1744-x>. Acesso em: 10 jun. 2023.

PECI, A.; PIERANTI, O. P.; RODRIGUES, S. Governança e new public management: convergências e contradições no contexto brasileiro. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 15, p. 39-55, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/Mpktr8kGXJ4hpRnhZshSRSJ/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 jul. 2023.

PEDROSA, G. V.; KOSLOSKI, R. A. D.; MENEZES, V. G.; IWAMA, G. Y.; SILVA, W. C. M. P.; FIGUEIREDO, R. M. C. A systematic review of indicators for evaluating the effectiveness of digital public services. **Information**, v. 11, n. 10, p. 472, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2078-2489/11/10/472>. Acesso em: 14 out. 2022.

PEREIRA, R.; MARTINEZ, A. L.; CORTIMIGLIA, M. N. Literature review of the implications of digitization for the workforce. **Procedia Computer Science**, 121, 257-266, 2017.

PORTAL da transparência. **O que é e como funciona**. 2023. Disponível em: <https://portaldatransparencia.gov.br/sobre/o-que-e-e-como-funciona>. Acesso em: 10 jan. 2023.

PRZEYBILOVICZ, E.; CUNHA, M. A.; COELHO, T. R. O desenvolvimento dos estudos sobre governo eletrônico no Brasil: um estudo bibliométrico e sociométrico. **Revista Eletrônica de Sistemas de Informação**, v. 14, n. 3, 2015. Disponível em: <https://www.periodicosibepes.org.br/index.php/reinfo/article/view/1800/pdf>. Acesso em: 20 mar. 2022.

RAMOS, C. S.; KOSLOSKI, R. A. D.; MENEZES, V. G.; SANTOS, L. S.; FIGUEIREDO, R. M. C.; SOARES, V. A.; CERQUEIRA, A. J. MARTINS, L. B. **Mapeamento sistemático da literatura sobre estratégias de governo digital**: relatório técnico. Brasília: Universidade de Brasília, 2022. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/43288>. Acesso em: 22 set. 2022.

REZENDE, M. V.; MARQUES, R. M.; PARREIRAS, F. S. Utilização de ontologias na avaliação de segurança cibernética na Internet das coisas: uma revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 50, n. 1, p.198-216, 2021. Disponível em: <https://revista.ibict.br/ciinf/article/view/5024/5413>. Acesso em: 12 jun. 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: atlas, 1985.

ROCHA, M. F. O.; MAIA, V. M. O. A. Análise da (IN) eficiência da plataforma digital “consumidor.gov.br” como ferramenta de conciliação nas demandas consumeristas autuadas nos sistemas de processamento judicial eletrônico. **Revista FIDES**, Natal, v. 11, n. 1, p. 134-147, 2020. Disponível em: <http://www.revistafides.ufrn.br/index.php/br/article/view/457/471>. Acesso em: 28 nov. 2022.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, F. C.; BAPTISTA, L. M. D. P. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2013.

SCHWAB, K. **A quarta revolução industrial**. São Paulo: Edipro, 2017.

SECRETARIA DE GOVERNO DIGITAL. **Guia prático**: modelo de custos de serviços públicos: avaliação de impacto da política de transformação digital de serviços públicos. Brasília, fev. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/governodigital/pt-br/transformacao-digital/ferramentas/GuiaPrtico_ModelodeCustosdeServiosPblicos.pdf. Acesso em: 18 abr. 2023.

SECRETARIA NACIONAL DO CONSUMIDOR. **Boletim do consumidor.gov.br**. 2020. Disponível em: <https://consumidor.gov.br/pages/publicacao/externo/>. Acesso em: 2 jul. 2022.

SHINTAKU, M.; SOUSA, R. P. M.; COSTA, L. R.; MOURA, R. S.; MACEDO, D. J. Discussões sobre política de privacidade de dados em um sistema de informação governamental. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 27, n. 4, p. 39-60, 2021. DOI: 10.19132/1808-5245274.39-60 Acesso em: 14 nov. 2023.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas revista eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SISTEMA DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS DE INFORMÁTICA E INFORMAÇÃO. **Estratégia Geral de Tecnologia da Informação (EGTI)**: estratégia geral de ti 2008. Disponível em: <https://www.gov.br/governodigital/pt-br/estrategia-de-governanca-digital/EGTI2008.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2022.

SOUZA, E. A.; VILLA, R. M.; GONZALEZ, E. T. Privacidade e autonomia na era de Big Data. **Acta Scientiarum. Human and Social Sciences**, v. 42, n. 3, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/ActaSciHumanSocSci/article/view/56202>. Acesso em: 17 ago. 2023.

SOUZA, M. R.; NASCIMENTO, M. T.; MARTINS, M. G. O Superendividamento no contexto da Sociedade da Informação e a Proposta de alteração do Código de Defesa do Consumidor. **Revista Jurídica Cesumar – Mestrado**, v. 18, n. 1, 2018. DOI: <http://dx.doi.org/10.17765/2176-9184.2018v18n1p159-179>. Acesso em: 14 abr. 2023.

SOUZA, N. C. M. **Processo de inovação**: plano de transformação digital do Ministério do Desenvolvimento Regional. 2022. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022. Disponível em: <http://icts.unb.br/jspui/handle/10482/44867>. Acesso em: 9 mar. 2023.

SOUZA, N. C. M.; NUNES, A. A evolução da transformação digital no setor público no Brasil, no período de 2000 a 2020. **Revista Universitas**, n. 29, 2021. Disponível em: <https://revistauniversitas.inf.br/index.php/UNIVERSITAS/article/view/478/321>. Acesso em: 10 mar. 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. **Política pública de inclusão digital**. Brasília: TCU, SeinfraAeroTelecom, 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. Secretaria de Fiscalização de Tecnologia da Informação (Sefti). **Acórdão 1603/2008**. Levantamento de auditoria. Situação da governança de Tecnologia da Informação - TI na Administração Pública Federal. Ausência de planejamento estratégico institucional. Deficiência na estrutura de pessoal. Tratamento inadequado à confidencialidade, integridade e disponibilidade das informações. Recomendações. Relator: Guilherme Palmeira, 13 ago. 2008. Disponível em: https://pesquisa.apps.tcu.gov.br/documento/acordao-completo/*/KEY%253AACORDAO-COMPLETO-40269/DTRELEVANCIA%2520desc/0/sinonimos%253Dfalse. Acesso em: 10 mar. 2023.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UNITED NATIONS. **E-Government Development Index**. 2023. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Data-Center>. Acesso em: 4 nov. 2023.

UNITED NATIONS. United Nations Department for Economic and Social Affairs. **World economic situation and prospects 2020**. United Nations, 2020. Disponível em: <https://www.un.org/development/desa/dpad/publication/world-economic-situation-and-prospects-2020/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

UNITED NATIONS DEPARTMENT OF ECONOMIC AND SOCIAL AFFAIRS. **E-government survey 2018**: gearing e-government to support transformation towards sustainable and resilient societies. 2018. Disponível em: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2018-Survey/UN-E-Government-Survey-2018.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2022.

- VARELLA, M. D.; OLIVEIRA, C. G.; MOESCH, F. Salto digital nas políticas públicas: oportunidades e desafios. **Revista Brasileira de Políticas Públicas**, Brasília, v. 7, n. 3, p. 560-583, 2017. Disponível em: <https://www.publicacoesacademicas.uniceub.br/RBPP/article/view/4808/3657>. Acesso em: 25 mar. 2023.
- VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **Managing Digital Transformation**, v. 28, n. 2, p. 13-66, 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868717302196>. Acesso em: 17 out. 2022.
- WEISS, G. S.; ÁVILA, P. A. Transformação digital em governos subnacionais: os casos de Curitiba e Rio de Janeiro. **Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 5, p. 874-891, 2019.
- WEISS, M. C. Sociedade sensoriada: a sociedade da transformação digital. **Estudos avançados**, v. 33, n. 95, p. 203-214, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ea/a/jPn3NkF6dYx8b56V8snsnQf/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 out. 2023.
- WORLD BANK. **Open knowledge repository**. OKR, 2021. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37558>. Acesso em: 29 jun. 2022.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZANARDI, A. L. Transformação digital na indústria: 4ª revolução industrial. **Revista Eletrônica eF@tec**, Garça, v. 9, n. 1, 2019. Disponível em: <https://pesquisafatec.com.br/ojs/index.php/efatec/article/view/171>. Acesso em: 8 jan. 2023.

APÊNDICE A:
QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ENTREVISTADOS

Prezado(a) Senhor(a),

O senhor Sérgio Paulo Futer, servidor público federal, regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “Transformação Digital como Instrumento de informação para políticas públicas: Estudo de caso do Portal Consumidor.gov.br”.

Como fonte de dados, foi elaborado o presente questionário para a realização da entrevista semiestruturada. O nome e qualquer outra forma de identificação serão omitidos do manuscrito final da dissertação, sendo que em nenhuma hipótese os entrevistados serão identificados no trabalho final.

Questionário

- 1) O senhor(a) participou desde a elaboração inicial do projeto de criação do Portal Consumidor.gov.br?
- 2) O que motivou a criação do Portal Consumidor.gov.br?
- 3) Quais foram as dificuldades enfrentadas para desenvolver o Portal?
- 4) Na sua opinião, como o portal consumidor.gov.br colabora para a elaboração de políticas públicas na relação de consumo?
- 5) A interface com o usuário atende ao fim a que se destina o portal?
- 6) As regras atuais atendem ao objetivo do portal?
- 7) Como é realizado o contato entre as empresas e a SENACON para participação do portal consumidor.gov.br?
- 8) Como é realizada a gerência da SENACON junto ao SINDEC?
- 9) Na sua opinião o Portal *consumidor.gov.br* vem contribuindo para melhorar a integração dos cidadãos com o sistema de resolução de conflitos do direito do consumidor?
- 10) É do seu conhecimento alguma fonte que demonstra que o portal consumidor.gov.br reduziu de alguma forma as demandas nos Procons ou as ações judiciais? Como é

realizado o contato entre as empresas e a SENACON para participação do portal consumidor.gov.br?

- 11) Como é tratada a questão da segurança dos dados e o armazenamento das informações?
- 12) A integração do portal consumidor.gov.br ao Gov.br trouxe algum benefício ao consumidor ou visou apenas atender à legislação vigente no que se refere ao portal único do Governo Federal?
- 13) Dentro de sua concepção, o que falta para otimizar a utilização do portal consumidor.gov.br?

APÊNDICE B:
CARTA DE APRESENTAÇÃO AO MJSP

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Brasília - DF, xx de julho de 2022.

Ao Senhor

Antônio Ramirez Lorenzo

Secretário Executivo do Ministério da Justiça e Segurança Pública - MJSP

Esplanada dos Ministérios, Bloco T - Edifício Sede

Brasília/DF

CEP: 70.064-900

Senhor Secretário Executivo,

O senhor Sérgio Paulo Futer, servidor público federal, regularmente matriculado no Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Faculdade de Planaltina da Universidade de Brasília, desenvolve sua dissertação de Mestrado na área de concentração Estado, Território e Políticas Públicas, cujo projeto de pesquisa intitula-se “Transformação Digital como Instrumento de informação para políticas públicas: Estudo de caso do Portal Consumidor.gov.br”.

Com o intuito de viabilizar a realização da pesquisa empírica, solicita-se a anuência de Vossa Senhoria no sentido de conceder ao pesquisador autorização para realizar pesquisa documental, grupo focal e entrevistas nesta Instituição. Ressalta-se que as informações obtidas serão utilizadas tão somente para fins acadêmicos, conforme critérios éticos de pesquisa.

Caso Vossa Senhoria considere necessário ou conveniente, o nome e qualquer outra forma de identificação da Instituição podem ser omitidos do manuscrito final da dissertação, lembrando que os indivíduos participantes em nenhuma hipótese serão identificados.

Atenciosamente,

Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda

Orientadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública

APÊNDICE C:
TERMO DE CONSENTIMENTO AO MJSP

TERMO DE CONSETIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO INSTITUCIONAL

Senhor Secretário da Secretaria Nacional do Consumidor,

Esta pesquisa será realizada pelo pesquisador Sérgio Paulo Futer, servidor efetivo lotado da Diretoria de Tecnologia da Informação e Comunicação do MJSP e aluno do Programa de Pós-Graduação em Gestão Pública da Universidade de Brasília (PPGP/FUP/UnB), N° Mat. UnB 210009047, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão Pública, com a orientação e supervisão da Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda.

O estudo pré-intitulado “Transformação Digital como Instrumento de informação para políticas públicas: Estudo de caso do Portal Consumidor.gov.br” será realizado por meio de pesquisa qualitativa, com a realização de pesquisa documental e entrevistas. Sendo que sua participação consiste em autorizar a realização da pesquisa na instituição.

Após a conclusão da pesquisa, prevista para julho de 2023, a dissertação contendo todos os dados e conclusões, no formato eletrônico, será disponibilizada para consulta na Biblioteca Central da Universidade de Brasília, e uma via encaminhada à instituição como forma de agregar à temática da relação com o consumidor dessa Pasta.

Agradecemos sua autorização, ao mesmo tempo em que reforçamos a importância desta pesquisa e de sua colaboração para a construção do conhecimento sobre o assunto.

Brasília - DF, _____ de julho de 2022.

Prof.^a Dra. Luciana de Oliveira Miranda
Professora orientadora

Sérgio Paulo Futer
Aluno pesquisador - N° Mat. UnB 210009047